نموذج ترخيص

أنا الطالب : رامي أحمد عبد الرحيم أبو صلاح ______ أمنح الجامعة الأردنية و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو استغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة ~~الماجستير~~ / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

تطوير مدونة أخلاقية لإدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليمية والجامعات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالب: رامي أحمد عبد الرحيم أبو صلاح

التوقيع: [signature]

التاريخ: 2015/08/17

تطوير مُدَوّنة أخلاقية لإدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء

إعداد

رامي أحمد عبد الرحمن أبوصاع

المشرف

الأستاذ الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني

قدّمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في

الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

آب/ أغسطس ٢٠١٥

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة (تطوير مدوّنة أخلاقية لإدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء) وأجيزت بتاريخ ١٠/٨/٢٠١٥

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني، مشرفًا أستاذ - إدارة تربوية	....
الدكتور سلامة يوسف طناش، عضوًا أستاذ - إدارة تربوية	....
الدكتور محمد سليم الزبون، عضوًا أستاذ - أصول تربية	....
الدكتور محمد عيد ديراني، عضوًا أستاذ - إدارة تربوية (جامعة جرش الأهلية)	....

﴿ الإهـــــداء ﴾

إلى من أعزّها الله بالإسلام، وبالإسلام فقط، وأَعتزّ بالانتماء إليها: أُمَّتي، أعزّها الله.

وإلى صانعة الرِّجال، وعُنوان العَطاء والتَّضحيات، ونبع الحُبِّ والحَنان:

أُمِّي، رحمها الله تعالى.

وإلى أُنْسي ومَوَدّتي، صاحبة القلب الكبير: زوْجتي، حفظك الله.

وإلى رياحين قلبي: أبنائي وبناتي رعاكم الله.

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

﴿ لا يَشْكُرُ اللهَ مَنْ لا يَشْكُرُ النَّاسَ ﴾ حديث شريف

أتقدم ـــ ابتداءً ـــ بجزيل الشكر والتقدير لهيئة الأعمال الخيرية على دعمها وتحفيزها لي لاستكمال هذه الأطروحة، والتي لولاها ـــ بعد الله تعالى ـــ ما رأت هذه الأطروحة النور، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وأُثنّي بعميق الشكر والتقدير للأستاذ الكبير الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني حفظه الله ورعاه، على تفضله بقبول الإشراف على هذه الأطروحة، وتكرّمه بالمتابعة الحثيثة والتوجيهات الرشيدة، التي كان لها، ولأسلوب تعامله الإيجابي الفريد ورحابة صدره، الأثر المباشر في بلورة الأطروحة وإتمامها.

والشكر الموصول لأعضاء لجنة المناقشة المكونة من كل من: الأستاذ الدكتور سلامة يوسف طناش، والأستاذ الدكتور محمد عيد ديراني، والأستاذ الدكتور محمد سليم الزبون، على جهودهم وتوجيهاتهم الكريمة التي كان لها الأثر الفاعل في تجويد هذه الأطروحة.

كما أتقدم بالشكر الوافر للمربي الفاضل، الأستاذ الدكتور هاني عبد الرحمن الطويل، صاحب العلم الواسع، على ملاحظاته القيّمة وإرشاداته الصائبة، سائلا المولى عز وجل أن يطيل في عمره، وأن ينفع العلم والمتعلّمين بعلمه.

كما يطيب لي أن أتقدم بوافر الشكر والعرفان لكل من الأخ الحبيب الدكتور أحمد يوسف عريقات على مؤازرته المستمرة ووقفته التي لن أنساها، وإلى الدكتور مروح نايف الرفاعي على مراجعته اللغوية للأطروحة، وإلى الأخ الحبيب الدكتور أحمد محمود السليمان وفريق العمل المكوّن من الأخوة الأفاضل: الأستاذ أحمد فتحي أبوبكر، والأستاذ محمد مصطفى أبوبكر، والأستاذ مصطفى عبدالرؤوف أبو عواد، على مساعدتهم الفاعلة في توزيع الاستبانات وجمعها.

ومسك الختام، شكري الوافر لكل الأساتذة المحَكَّمين الذين لم يبخلوا بملاحظاتهم القيمة، ولكل من كان له فضل من قريب أو بعيد في إنجاز هذه الأطروحة، راجيا من المولى عز وجل أن يبارك جهودكم جميعا، وأن يسدد على الخير خطاكم، وأن يجعلنا وإياكم مفاتيح للخير مغاليق للشر ... اللهم آمين.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملحقات

تطوير مُدَوّنة أخلاقية لإدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء

إعداد

رامي أحمد عبد الرحمن أبوصاع

المشرف

الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير مدوّنة أخلاقية لإدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، وتكوّن مجتمع الدراسة من مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، ذكورا وإناثا، ممن هم على رأس عملهم للعام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٤ والبالغ عددهم (٢٠٧٦). وتكوّنت العينة من (٤٣١) مديرا ومعلما. وقام الباحث بتطوير استبانة كأداة لقياس درجة واقع وأهمية ممارسة المديرين والعاملين لأخلاقيات إدارة الصراع في المدرسة. واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الثنائي، ومعامل ارتباط بيرسون لمعالجة البيانات الإحصائية.

وقد سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما واقع الممارسات الأخلاقيّة في إدارة الصّراع من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء؟
٢. ما أهمية الممارسات الأخلاقيّة لإدارة الصّراع من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء ؟
٣. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع ممارسة المديرين لأخلاقيّات إدارة الصّراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، وأهمية هذه الممارسة، تُعزى لنوع العمل، والجنس؟
٤. ما المدوّنة الأخلاقيّة الملائمة لإدارة الصّراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، بناء على الفروق (الحاجة) بين ممارسة المديرين لأخلاقيات إدارة الصّراع وأهمية هذه الممارسة؟
٥. ما الصّدق العاملي للمدوّنة الأخلاقيّة المُطوَّرة؟

وقد أظهرت النتائج وجود حاجة كبيرة إلى مدوّنة أخلاقية لإدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية على درجات تقديرات الفروق بين مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء تبعا لمتغيّر الجنس ولصالح الذكور.

وبالرجوع إلى الأدب النظري المتعلق بالموضوع، وبناء على النتائج، تمّ وضع مدوّنة أخلاقية لإدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، وتكوّنت المدوّنة من (٦٧) فقرة أخلاقية موزّعة على ثلاثة محاور رئيسة، تضمن أحدها ثمانية مبادئ أخلاقية. وخلص الباحث إلى عدد من التوصيات ذات العلاقة، كان من أبرزها أن تتبنى وزارة التربية والتعليم في الأردن المدوّنة الأخلاقية.

الفصــل الأول

مشــكلــة الدراســـة وأهميــتــهــا

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة

تُواجه مُنظّمات اليوم ـ في ظِلِّ التّغييرات المتسارعة والتطورات العلميّة والتقنيّة وعصر العولمة والحداثة ـ احتماليات أزمة أخلاقيّة أشار إليها الباحثون وعلماء الاجتماع في بحوثهم ومؤلّفاتهم، انعكست آثارها على ثقافة المجتمع وسلوك الأفراد، وأضحى كثير من المُنظّمات مُعرّضًا لأن يُعاني من الفشل، والعجز عن تحقيق الأهداف والوصول إلى الغايات المنشودة.

إنّ طغيان المادية في هذا العصر على جميع مناحي الحياة، عزّز من فرص اضطراب المثل وتزعزع القيم؛ وفرض آثارا سلبية في العلاقات الاجتماعية، وطبيعة التواصل بين الأفراد وأساليب التعامل فيما بينهم، وزاد من فرص حدّة الصراع داخل المُنظّمات بشكل يُعيق العمل، وأصبحت الأنانيّة والنّزعات الفردية والبغض والكراهية والخداع وتهميش الآخر والتنازل عن المبادئ، ممارسات لا أخلاقية متكررة في التعاملات اليومية.

إن مثل هذه الآثار الاجتماعيّة والأخلاقيّة المُعقّدة، يمكن أن تُشكّل أعباء ثقيلة على المنظّمات التربويّة، وفي مقدمتها المدارس، مما يفرض عليها دوراً رئيساً يجب عليها أن تؤديه تجاه الأجيال.

وتُعدُّ المدرسة من المراكز الأساسيّة لتربية النَّشء وتعليمه، ومصدراً حيوياً لنشر الفكر والثقافة في المجتمع، ومعالجة قضاياه السياسية والاقتصادية والصحيّة والمهنيّة، وغيرها من القضايا المحوريّة. ويُؤمّل المجتمع من المدرسة خيراً كثيراً، ويعتمد عليها في تحديد الأولويات التربويّة، وفي بناء الأجيال وصياغتها وتربيتها بشكلٍ متوازنٍ ومتكاملٍ، جسماً وروحاً وعقلاً، على أسس منهجيّة صحيحة، مستندة إلى منظومة أخلاقية نابعة من فلسفة المجتمع وأيديولوجيته، وذلك لضمان توظيف مُخرجات النّظم التربويّة بشكل يُمكّنها من الانفتاح على عالم التّغيّرات المتسارعة، التي تُلقي بظلالها على كافّة عمليات النّظام التربوي، والتعامل مع متطلبات العصر الحديث بكفاءةٍ وفاعلية. ومن أجل ضمان نجاح المنظمة التربوية في إنجاز مهامها، وتحقيق رسالتها على الوجه المنشود، فهي بحاجة إلى إدارة تُفعّل شؤونها وتدير دفة أعمالها، وتوفر متطلبات ريادتها وإعادة ثقة المجتمع بها.

وقد تنامى دور النُّظُم التربويّة ومسؤوليتها في تنمية رأس المال البشري، وتنظيم جهود العاملين، وضبط التعاملات اليومية فيما بينهم على مبدأ استيعاب الآخر واحترامه، وضمان تكافؤ الفرص وحفظ الحريات، وتحقيق التوازن في بيئة العمل بما يتلاءم ومتطلّبات المقدرة على مواجهة التحديات والصراع الذي يفرضه تطور الحياة.

ويأتي مدير المدرسة الذي يقع في قمة الهرم التنظيمي للمدرسة، ودوره في تحمل مسؤولية تحسين وتطوير العملية التربويّة التعليمية، وفي التخطيط والتنظيم، وإدارة الموارد البشريّة والماليّة، ومقدرته على التغيير والتّجديد والإبداع، وفي حاسّيّة دوره في اتخاذ القرارات وصناعتها، ومواجهة العقبات ومعالجة المشكلات، مستنداً في ذلك إلى مرجعية قيميّة تؤطّر عمل المدرسة وأنشطتها، وممارسات العاملين فيها ضمن أسس وبرامج أخلاقيّة فاعلة تُنبّه الضّمائر وتنير العقول وتبني حس المسؤولية في الإنسان. ويؤكد السعود (٢٠١٣) بأن تأثير السلوك الأخلاقي للفرد يكون كبيرا وحاسما بشكل خاص عندما يكون هذا الفرد قائدا للمنظمة. ذلك أن للقائد دورا في التأثير في النمو الأخلاقي لمرؤوسيه.

تبدو حاجة المجتمع ماسة إلى منظومة قيميّة تحكم سلوك أفراده وتوجّه تصرفاتهم وأسلوب حياتهم، وتساعدهم في إنجاز أعمالهم. ولن تنصلح أحوال المنظمات بغير منظومة أخلاقيّة تُؤسّس لرؤية صحيحة ورسالة مُفعَمة بالمُثل العليا تُؤطّر أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها بما يتوافق وقيم السماء وسنن الفطرة السويّة. يمثل "التزام النظم بمنظومة القيم الأخلاقية ثروة لها ويجب أن ينظر إليها بجدية وإيجابية واهتمام، وأن أي تغييب أو تهميش في هذه المنظومة سيؤدي إلى ضعف في بعد التزام العاملين، وفي درجة جديتهم وحرصهم على تحقيق أهداف النظم" (الطويل، ٢٠٠٦: ٧٠).

ظاهرة الصراع ظاهرة قديمة قدم البشرية، لا يخلو مجتمع أو منظمة منها؛ ذلك أن المنظمات تتكون من أفراد يتباينون في مستوى تربيتهم وثقافاتهم وميولهم وبيئاتهم، ولأنهم على تواصل دائم وتفاعل دينامي فيما بينهم في المستويات المنظّميّة كافة ، كان من الطبيعي أن تنشأ عن ذلك تباينات واختلافات في وجهات النظر، وربما إلى صراعات حادة قد توصف بالخطيرة. "ويرى علماء العصر الحديث بأن للصراع نتائج إيجابية وسلبية، بحسب طبيعته وشدته، فالصراع الصحي يعد مؤشرا إيجابيا إلى ارتفاع مستوى الأداء، إلى الحد الذي ينتج عنه حل إبداعي للمشكلات، ويساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة، وزيادة القدرة على التطوير والابتكار، كما أن القليل من الصراع أو عدم وجوده، قد يؤدي إلى الركود والجمود واللامبالاة والملل وانعدام الإبداع؛ ما يؤدي إلى تدني الإنتاجية، بينما تركه بدون مراقبة بحيث يزيد عن القدر المعقول، قد يؤدي إلى نتائج سلبية مثل العنف، والعدوان،

والتوتر، والقلق، وانعدام الثقة وخلل في التعاون بين العاملين؛ ما يؤدي إلى انخفاض كفاءة المنظمة وفاعليتها" (Kreitner & Kinicki, 2004: 487-488).

الصراع ظاهرة طبيعية ملازمة للأفراد والجماعات أينما كانوا، وهو بحاجة إلى إدارة حصيفة واعية وحكيمة، تتأطر بمنظومة من القيم والأخلاق والمبادئ التي تساعدها في إدارة الصراع داخل المنظمة.

إن احتمالية وجود ثغرات في أسلوب تعامل الإدارة المدرسية في الأردن، فيما بينها وبين العاملين من جانب، وفيما بينها وبين المجتمع الخارجي من جانب آخر، وما قد يترتب على ذلك من تضييع للحقوق والمصالح العامة والخاصة، وظهور بعض القضايا القضائية ذات العلاقة بالعاملين في المنظمات التربوية، وما تتناوله وسائل الإعلام من مواقف متناقضة وأحداث عنيفة ومؤسفة بعيدة كل البعد عن أخلاق المجتمع وقيمه العربية والإسلامية، كلها قد تكون مؤشرات دالة على إخفاق الإدارة، وعدم قدرتها على التعامل مع الصراع الذي يدور في المنظمات التربوية. كما أن واقع أنظمة المدارس الأردنية وقوانينها وتعليماتها تكاد تخلو من مرجعية أخلاقية دقيقة المعايير ومتخصّصة تساعد في توجيه الأفراد، سواء أكانوا إداريين أم معلمين، في سلوكهم مع الصراع داخل المدرسة، وممارساتهم التي تمس طبيعة وظيفتهم، إذ أن المتوفر حاليا هو مدوّنة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامّة الصادرة عن وزارة تطوير القطاع العام، وهي مدوّنة أخلاقية تتناول السلوك العام، الذي يُلزم جميع موظفي الدوائر الخاضعة لنظام الخدمة المدنية الالتزام به، وتكاد تخلو من الإشارة بشكل مباشر إلى مفهوم إدارة الصراع.

هذه الأسباب مجتمعة سوّغت تركيز الجهود للقيام بهذا البحث، وتطوير أطروحته في مجال تطوير مدوّنة أخلاقية متوافقة مع القيم السماوية، ومدركة للتغيرات المتسارعة والضغوطات النفسية التي يتعايش العصر الحديث معها، علّها تكون تشريعا بيّنا يحدد طبيعة السلوك الأخلاقي واللاأخلاقي، ووثيقة يرجع إليها مدير المدرسة، وقاعدة يتّكئ عليها وينطلق على أساسها في منهجية إدارة الصراع المتعلق بالمجال التربوي التعليمي داخل المنظمة التربوية وخارجها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعد المدونات الأخلاقية من أهم المعينات "الضّبطيّة" و"التّوجيهيّة" التي تحتاجها المنظمات التربوية لتحقيق أهدافها، وبلوغ مستويات من النجاح المنشود، ولإدارة الصراع بين أفرادها العاملين من جهة، وبين أفرادها العاملين والمتعاملين معهم داخل المدرسة وخارجها من جهة أخرى.

إن التزام الإدارة والعاملين في المنظمة بالسلوك الأخلاقي الملائم، كما تؤكده دراسة فالنتين وآخرين (Valentine & Godkin, & Varca, 2010)، يساعد على سيادة روح الانتماء والمحبة والانسجام والتفاهم بين الأفراد، وتخفيض معدل التوترات الناجمة عن الصراع فيما بينهم، وتجنب آثاره السلبية، ما يؤدي بالتالي إلى زيادة فاعلية الأفراد، وكفاءة أداء المنظمة.

وتشهد المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء اكتظاظا كبيرا في أعداد الطلبة، بالإضافة إلى تنوع مشارب العاملين ومستويات معيشتهم، ما يتولد عنه ـ بحسب اعتقاد الباحث ـ زيادة في احتماليات حدّة الصراع، والممارسات اللاأخلاقية في التعامل معه، الأمر الذي يتطلب توفير مدونة أخلاقية تساعد على إدارة معطيات الصراع، وتوجه كافة الأفراد العاملين داخل المدارس إلى الممارسات الأخلاقية الملائمة.

وتتمثل مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي:

ما المدونة الأخلاقية الملائمة لإدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء؟.

وللإجابة عن هذا السؤال تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما واقع الممارسات الأخلاقيّة في إدارة الصّراع من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء؟
٢. ما أهمية الممارسات الأخلاقيّة لإدارة الصّراع من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء ؟
٣. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع ممارسة المديرين لأخلاقيّات إدارة الصّراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، وأهمية هذه الممارسة، تُعزى لنوع العمل، والجنس؟
٤. ما المدوّنة الأخلاقيّة الملائمة لإدارة الصّراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، بناء على الفروق (الحاجة) بين ممارسة المديرين لأخلاقيات إدارة الصّراع وأهمية هذه الممارسة؟
٥. ما الصّدق العاملي للمدوّنة الأخلاقيّة التي طوّرها الباحث؟

مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على عددٍ من المصطلحات التي يرى الباحث ضرورة تحديدها وتعريفها وتوضيح المقصود منها وفقا للسّياق الذي استعملت فيه في هذه الدراسة:

١. **الأخلاق Ethics:** يشير مصطلح الأخلاق إلى مفهوم الصواب والخطأ في السلوك، و**"**الخُلق بسكون اللاّم وضَمِّها السَّجِيَّة، وفلان يَتَخَلّق بغير خُلقه أي يتكلّفه" (الرازي، ١٩٧٣: ١٨٧). والخُلق في المعجم الوسيط "حالٌ للنفس راسخة تَصْدُر عنها الأفعال من خيرٍ أو شرٍ من غير حاجة إلى فكر ورَوِيَّة. والسُّلوك الأخلاقي هو ما يتفق وقواعد السّلوك المُقرّرة في المجتمع، وعكسه لا أخلاقي. وعلم الأخلاق علمٌ موضوعه أحكام قِيَمِيَّة تتعلق بالأعمال التي توصف بالحُسْن أو القُبْح" (مجمع اللغة العربية، ١٩٨٥: ٢٦١).

وقد عرف العلماء الأخلاق بتعريفات كثيرة؛ منها على سبيل المثال ما عرفه عبد الكريم زيدان بقوله: "مجموعة من المعاني والصفات المستقرة في النفس وفي ضوئها وميزانها يَحسُنُ الفِعْلُ في نظر الإنسان أو يَقْبُح، ومن ثم يُقدِم عليه أو يُحْجم" (السكارنه، ٢٠٠٩: ١٩).

وتُعرِّف الدراسة الخلق إجرائياً بأنه السلوك الظاهر الذي يصدر عن الفرد بإرادته تجاه الغير، وقد يكون حسنا أو قبيحا.

٢. **المدوّنة الأخلاقية Code of Ethics:** يشير مصطلح المُدَوَّنة الأخلاقيّة، وبعضهم يطلق عليها الميثاق أو الدستور الأخلاقي، إلى "مجموعة السياسات والمبادئ التي تُوجِّه السلوك" (أبو النصر، ٢٠٠٨: ٧٢). ويمكن تعريفها إجرائياً بما يتوافق ودراسة الباحث، بأنها: مجموعة القيم والقواعد والمعايير الأخلاقيّة التي يجب على العاملين والإداريّين الالتزام بها في إدارة الصراع داخل المدرسة.

٣. **الصراع Conflict:** للصراع تعريفات عديدة تختلف نظرا لاختلاف مداخل المفكرين في دراستهم للصراع كظاهرة اجتماعية. و"مصطلح الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية (Conflictus) التي تعني التطاحن معاً باستخدام القوة" (قطيشات، ٢٠٠٦: ٦١).

ويمكن تعريفه إجرائياً بحسب ما أشار إليه رحيم Rahim المذكور في رفاعي (٢٠٠٩) بأنه "عملية تفاعلية تظهر في عدم التوافق أو الرفض أو التنافر الذي يحدث بين ـ أو داخل ـ كيانات اجتماعية (أي الفرد أو المجموعة أو المنظمة)" كمجتمع المدرسة.

٤. **إدارة الصراع Conflict Management**: وردت عدة تعريفات في إدارة الصراع، منها على سبيل ما ذكره رحيم بأنها "الأساليب السلوكيّة التي يستخدمها المدير للتعامل مع مواقف الصّراع للإبقاء على الصّراع إلى الحد المرغوب فيه، والمنبثقة عن بُعْديْن يحددان توجه سلوك المدير أثناء إدارته للصراع هما: بُعد الاهتمام بالذات، وبُعد الاهتمام بالآخرين، أو الاثنين معاً" (قطيشات، ٢٠٠٦: ٣٧).

ويمكن تعريف إدارة الصّراع إجرائياً بأنها الطرق والأساليب التي ينتهجها مدير المدرسة في سبيل ضبط ومعالجة حالات عدم التّوافق، والنّزاع الذي ينتج من احتكاك العاملين فيما بينهم داخل المدرسة، وفيما بينهم وبين أفراد المجتمع أثناء فترة الدوام الرسمي.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنه يؤمّل أن تفيد من نتائجها الجهات التالية: مديرو المدارس بالدرجة الأولى، كونهم على رأس هرم العمل الإداري في المدرسة، وإليهم ترجع مهمة إدارة الصراع، لذا فهم بحاجة ماسّة إلى مدوّنة أخلاقية يسيرون على هديها، تعينهم وترشدهم في اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات، وهو ما تروم الدراسة تحقيقه من خلال ما توفره هذه دراسته من تطوير مدوّنة أخلاقية في هذا المجال.

كما يؤمّل أن ينعكس أثر تطبيق هذه المُدَوّنة الأخلاقية إيجابا على سائر المنظومة التربوية التعليمية وبما تتضمّنه من مدخلات رئيسة كالطلبة والمعلمين. كما ويأمل أن تفيد هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بتعميمها على مدارس المملكة، بحيث تشكل مرجعاً للتطوير النوعي والمساءلة والمحاسبة.

ويؤمل أيضا أن يفيد من نتائج هذه الدراسة عموم الإداريين، سواء العاملون منهم داخل المدرسة أم خارجها، ممن لهم علاقة مباشرة بالعملية التعليمية، أم غيرهم، إذ أنّ المدوّنة الأخلاقية التي تم تطويرها، يُرجى تطبيقها في كافة منظمات العمل التي لا تنفكّ تتعامل مع الصراع.

هدف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير مُدوّنة أخلاقية تُمكّن مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من إدارة الصراع في مدارسهم.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على:

١. الحدود المكانية: نظرا لما يُلاحظ من حدّة الصّراع وتنوّعه في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، فإن الباحث حدّد مكان دراسته في محافظة الزرقاء.

٢. الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يستعرض الباحث في الصفحات التالية الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة، ثم الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

أولا: الأدب النظري

الأخلاق من أهم الدعائم والأسس التي تقوم عليها المجتمعات البشرية، وهي سبب رئيس في توازن الأمور وصلاحها، ولها تأثير عميق في ضبط الأشياء واستقرارها يفوق تأثير القوانين البشرية، وتمثل القيم الأخلاقية المعايير الراسخة في نفس الإنسان والتي يعتقد بقيمتها، وتعد بمثابة المرتكزات التي تحرك سلوكه وتوجه تصرفاته، من قول أو فعل أو حتى تفكير. ويمكن تعريف القيم بأنها "المبادئ والمقاييس التي تعتبر هامة لنا ولغيرنا ونطالب بتحقيقها، كما أنها توقعات سلوكية إيجابية وتفضيلات أقرها جزء كبير من المجتمع" (أبو النصر، ٢٠٠٨: ٦٢). وعليه فقد تختلف القيم من مجتمع لآخر، بحسب مصدر هذه القيم، كالمرجعية الأيديولوجية، والأعراف والتقاليد والثقافة، والتربية التي يتربى عليها الفرد، والخبرات التي يمر بها، ومن أمثلة القيم: النزاهة والعدالة والصدق وغيرها.

جاءت جميع المذاهب والأديان السماوية لتدعو إلى الالتزام بالأخلاق الحميدة كالأمانة والعفة والصدق والحلم والوفاء بالعهود والتواضع وغيرها، وجعلت الديانات السماوية أجرا عظيما ومنزلة كريمة في الدارين: الدنيا والآخرة لمن حسُن خلقه، وفي الوقت ذاته، حذرت من الأخلاق الذميمة، كالكذب والخيانة والحقد والحسد والمكر والنميمة والسرقة والغش وغيرها، وحكمت على من ساء خلقه بالمعيشة النّكدة في الحياة الدنيا، والعقوبة الشديدة في الآخرة. (إِنَّ اللهَ يَأْمُرُ بِالعَدْلِ وَالإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي القُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الفَحْشَاءِ وَالمُنْكَرِ وَالبَغْيِ يَعِظكُمْ لَعَلّكُمْ تَذَكّرُونَ) (سورة النحل، آية:٩٠).

وتعد القيم الأخلاقية وسيلة للنهوض بالمجتمع تربويا وسياسيا واقتصاديا وثقافيا، وقد أكّد المؤرّخون أن من أسباب سقوط كثير من الحضارات عبر التاريخ كان انهيار الأخلاق فيها، وأن المستوى الأخلاقي لأي مجتمع هو مقياس حضارته وأساس بنائه، ولا غنى لأفراد المجتمع عنه في كل شؤون حياتهم، ولم يبالغ شاتوبريان Chateaubriand ـ مؤسس المدرسة الرومانسية في الأدب الفرنسي ـ عندما عرف الأخلاق بأنها "أساس كل مجتمع" (البرعي وعابدين، ١٩٨٧: ١٧٥)؛ إذ تعد الأخلاق ـ كما يراها علماء

التربية ـ وسيلة التفاهم والتعاون والتواصل بين الأفراد، ومتى فُقدت الأخلاق ضاعت الحقوق والواجبات، وغابت الثقة والأمانة، وكثرت النزاعات والصراعات، وربما أدى ذلك إلى تصدع بنية المجتمع وانهياره، وهو ما قرره الإمام الغزالي؛ "فالألفة ثمرة حسن الخلق، والتفرق ثمرة سوء الخلق، فحسن الخلق يوجب التحابب، والتآلف، والتوافق، وسوء الخلق يثمر التباغض، والتحاسد، والتدابر" (الغزالي، ٢٠٠٨: ١٩٤).

ولعل واحدة مما ابتليت به المجتمعات العلمانية اهتزاز منظومتها القيمية أو عطبها، أما بالنسبة للمجتمعات العربية والإسلامية فتَمثّل ذلك في بُعدها عن قيم وأخلاقيات دينها، وضعف وازع الرقابة الذاتية عند أفرادها، خصوصا بعد التغيرات الهائلة التي طرأت في العصر الحديث، والتطورات العلمية والتكنولوجية التي حولت العالم،على اتساعه، إلى قرية صغيرة، مما كان له انعكاساته على الثقافة السائدة في منظمات العمل عموما، والمنظمات التربوية خصوصا.

وقد تعاظم الاهتمام بمسألة الأخلاق والسلوك الأخلاقي في العصر الحديث، والمتتبع للأعداد الهائلة من الكتب والمقالات التي تم تأليفها، والدراسات التي تم إجراؤها في مجال الأخلاق، يشعر بحجم الأزمة التي تعانيها المجتمعات والمنظمات على حد سواء.

ويُفاجأ الفرد عندما يعلم ـ على سبيل المثال ـ أن "الصناعات الأمريكية تفقد ٤٠٠ مليار دولار سنويا نتيجة للسلوكيات الإجرامية وغير الأخلاقية" (Kreitner & Kinicki, 2004: 33). وتذكر آنا مارفيلاس (٢٠٠٩) بأن "نسبة المواقع الإلكترونية التي تقوم فكرتها على التعصب والكراهية، أو حتى على نشر صور تدعو إلى العنف، قد زادت بنسبة ٣٠٠% في السنوات العشر الأخيرة. كما أوضحت إحدى الدراسات الأمريكية أن ٨٨% من المواطنين الأمريكيين يعتقدون أن انعدام الاحترام في أماكن العمل قد أصبح مشكلة خطيرة تتزايد يوما بعد يوم". ولا تقتصر هذه الإحصائيات على الولايات المتحدة الأمريكية وحدها، بل يوجد على شاكلتها الكثير في كافة دول العالم. ومما يؤسف له أن البلدان العربية والإسلامية قد لحقتها مثل هذه الإحصائيات المخيفة على كافة الصعد والمجالات. ففي الأردن مثلا، تذكر نداء الشناق (٢٠١٤) أن إحصائية المعدل الطبيعي لنمو الجريمة ـ صادرة عن إدارة البحث الجنائي ـ تشير إلى أن عدد الجرائم في عام ٢٠٠٨ بلغ ٤٤ ألفا و ٧٢٢ جريمة، وفي عام ٢٠٠٩ بلغت ٤٨ ألفا و ٨٠٨ جرائم، وفي عام ٢٠١٠ بلغت ٥٣ ألفا و ٣٦٢، وفي عام ٢٠١١ بلغت ٦٠ ألفا و ٢٢٦ جريمة وفي عام ٢٠١٢ بلغت ٦٢ ألفا و ٩١٧ جريمة، وهذا مؤشر على تزايد معدلات الجريمة في الأردن. وأن التكاليف المباشرة للجريمة، والمصاحبة للهدر الإنتاجي في الأردن ـ بحسب دراسة نُشرت في العام ٢٠١١ لمركز الدراسات الاستراتيجية، شعبة المرصد والدراسات الاقتصادية في الجامعة الأردنية ـ بلغت ٥٣٦ مليون

دولار، وتشكل ٤% من الناتج المحلي الإجمالي، فضلا عن التكاليف المعنوية. بالإضافة إلى تزايد جرائم الاعتداء على أموال الغير بنسبة وصلت ١٨٠% خلال الفترة من ٢٠٠٥ ــ ٢٠٠٩، فيما تزايدت جرائم السرقة الجنائية وإساءة الائتمان بنسبة ١٠٦%، وتزايدات جرائم الرشوة بنسبة ١٥٥%.

وتشير العديد من الدراسات، مثل دراسة جلعود (٢٠٠٨)، ودراسة الرشيدي (٢٠١١)، ودراسة فالنتين وآخرين (Valentine & others, 2010)، وغيرها، إلى أن المنظمات التربوية تعاني اليوم، كسائر المجتمعات، من تناقضات في السلوك، وصراع في بيئة العمل، أثرت سلبا في حركة الإصلاح التربوي المنشود، وأضعفت من جودة المخرجات التعليمية بشكل ملحوظ، الأمر الذي يستدعي من التربويين والمخططين والإداريين مواجهة الصراع والخلافات المُحتدَّة في البيئة التعليمية التربوية، والعمل بإخلاص لمعالجة الظواهر اللاأخلاقية الخطيرة والمقلقة، والتي تُعد ـ بحجمها ـ غريبة على المجتمعات العربية؛ كالعنف، والعدوان، وضعف الثقة، والكراهية، وتُحوِّل اتجاهات الأفراد والجماعات واهتماماتها من العمل لتحقيق أهداف التربية والتعليم، إلى تحقيق المكاسب الشخصية، والانتصار لصالح الذات على حساب الآخر.

إن حجم المسؤولية على الإدارة التربوية عظيم، والمطلوب منها ليس التخلص من الصراع والقضاء على جذوره، فهو في بعض جوانبه مهم ومفيد للمنظمة، وإنما المطلوب منها هو فهم ديناميات الصراع، وتعرف كيفية التعامل معها بطريقة مناسبة، تبعا لتنوع المواقف والظروف التي تمر بها.

قد تتمكن الإدارة من مراقبة تصرفات العاملين؛ بل قد تلجأ إلى ما هو أبعد من ذلك، بوضع كاميرات مراقبة على سبيل المثال، أو غيرها من وسائل التتبع الحديثة، من أجل الاطمئنان إلى مستوى انضباط سلوكيات أفرادها، وحسن سير عمل المنظمة على أحسن وجه. ولكنها ستظل قاصرة من حيث القدرات والإمكانات، أمام مكر ودهاء ضعاف النفوس، وتحايلهم من أجل تحقيق مصالحهم الخاصة على حساب صالح العمل، دون التفات إلى مشروعية الوسيلة التي تحقق لهم هذه المصالح. لذا، اقتضت الحكمة بأن تنشغل الإدارات بتعميق القيم الأخلاقية، والمُثل التي تقود الإنسان من داخله، وتحيي في نفسه رقابة ومساءلة ذاتية، توجه سلوكياته وأقواله في جميع الأوقات والظروف الطبيعية والعصيبة.

مفهوم الأخلاق

يكثر استخدام كلمة خُلُق Ethic بين الناس، وتعني السجية والطبع، وتطلق على الصفات الحميدة والصفات الذميمة، فيقال فلان حسن الخلق، وهذه صفات حميدة، وفلان سيء الخلق، وهذه صفات ذميمة.

والتراث الإسلامي زاخر بالمفاهيم والمعاني القيمية والأخلاقية. وقد حثت الرسائل السماوية على مكارم الأخلاق، وجاء القرآن مؤكدا على التأسي بها؛ كونها الطريق إلى مرضاة الله تعالى وتحقيق النعيم في الدنيا والآخرة. وقد أورد علماء المسلمين كالغزالي وابن خلدون والمسعودي وابن اسحاق الكندي وغيرهم تعريفات كثيرة للأخلاق، منها تعريف الإمام الغزالي؛ إذ يقول بأن الخلق عبارة عن "هيئة في النفس راسخة، عنها تصدر الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر وروية. وإنما قلنا إنها هيئة راسخة، لأن من يصدر منه بذل المال على الندور لحاجة عارضة لا يقال خلقه السخاء ما لم يثبت ذلك في نفسه ثبوت رسوخ. وإنما اشترطنا أن تصدر منه الأفعال بسهولة من غير روية لأن من تكلف بذل المال أو السكوت عند الغضب بجهد وروية لا يقال خلقه السخاء والحلم" (الغزالي، ٢٠٠٨: ٦٨).

وكذلك الحال في التراث الإنساني القديم، إذ امتلأت صفحاته بحديث الفلاسفة والمفكرين عن الأخلاق. ويذكر الطراونه (٢٠١٢) بأن الفلاسفة اليونان هم أول من أسس علم الأخلاق الغربية، وأن فلسفة سقراط بحثت في علاقة الإنسان بالإنسان، وكان يرى أن الأخلاق تكون صحيحة إذا أسست على علم، لدرجة أنه اعتبر "العلم فضيلة" تصلح لأن تكون أساس المعاملات بين الناس. أما عند قدماء الصينيين، فقد كان فيلسوف الصين الأشهر كونفوشيوس Confucius (٥٥١ ق.م)، يرى أن الفضيلة موجودة في النفس البشرية، وتظهر بتنمية قوى النفس الخيرة، وأنه عندما يُربّى الإنسان أخلاقياً فلا حاجة للقانون والعقوبات والقضاة، لأنهم سيقبلون على فعل الخير.

ويكثر استخدام المفردات (Ethics, Morals, Value) في الأدب الغربي، ويرجع أصل الأخلاق إلى اللفظ اللاتيني (Mores)، والكلمة اليونانية (Ethos)، وهما مرتبطتان بأشكال التقاليد أو العادات الخاصة بالتصرفات، وهو ما ذهب إليه علماء الاجتماع بأن الأخلاق علم للعادات في المجتمعات البشرية. ويتضمن مصطلح (Ethics)، بحسب الطويل (٢٠٠٦)، دراسة معنى ممارسة ما هو عام، أما (Morals) فتتضمن دراسة معنى ما هو خاص في المستوى الإجرائي، أما مصطلح (Value) فهو مشتق من أصلها اللاتيني (Value) ويعني قوة أو سند (Strength).

وتتباين نظرة علماء الاجتماع عن نظرة علماء النفس إلى الأخلاق، إذ يعتقد علماء الاجتماع أن الأخلاق ترتبط بالجماعة، وبعلاقة الفرد بغيره من أفراد المجتمع، ويعرفونها بأنها "القواعد السلوكية التي يلتزمها الإنسان الذي يعيش في جماعة، وبذلك فهم يُحدِّدون معالم الأخلاق كما يلي :

١- أن الأخلاق تمثل ما تضعه الجماعة وتلتزم به من قواعد وسلوك.

٢- أن الأخلاق مرتبطة بالفرد الذي يعيش في جماعة.

٣- أن الأخلاق تنسق أفعال أفراد الجماعة كوسيلة ضبط اجتماعي تعمل على تنظيم عمل الجماعة بشكل يحقق الخير للجماعة" (الطراونه، ٢٠١٢: ٣١) .

أما علماء النفس فيَرَوْن أن الأصل في الأخلاق هو الفرد وليس الجماعة، ويقولون بأن الأخلاق مسألة داخلية ترتبط بميول النفس البشرية، وأما ما يظهر منها خارجيا فيسمى سلوكا. وحقيقة الأمر أن الأخلاق، بحسب نظرة الإسلام لها، هي الوعاء العظيم المستمد من وحي الشريعة، ويستوعب الناس جميعا، وهي تمثل الجانب التطبيقي للفرد في سائر علاقاته، التي ينبغي عليه السعي للرقي بها، كونه اللبنة الأولى في بناء الجماعة والمجتمع، فبصلاحه يصلح المجتمع، وبفساده يفسد المجتمع. وفي الحيث الشريف: "أَكْمَلُ المؤمنين أخلاقا أحسنُهم خُلقاً" (النووي، ٢٠١١: ٩٥).

وهناك عدة تعريفات للأخلاق، من أهمها:

- تعريف عبد الكريم زيدان بقوله: "أنها مجموعة من المعاني والصفات المستقرة في النفس وفي ضوئها وميزانها يحسن الفعل في نظر الإنسان أو يقبح، ومن ثم يقدم عليه أو يحجم عنه" (السكارنه، ٢٠٠٩: ١٩).
- وتعرّف الأخلاق بأنها "مجموعة المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة في ما يخص الصواب والخطأ، وكذلك الجيد أو السيء في المواقف المختلفة" (السعود، ٢٠١٣: ٢٥٣).
- بينما يعرّف سليم الجابي الأخلاق بأنها "البحث عن المبادئ وترتيبها واستنباطها والكشف عن أهميتها للحياة الأخلاقية مع بيان الواجبات التي يلتزم الإنسان بها" (الطراونه، ٢٠١٢: ٢٤).
- أما تايلور Taylor فيعرفها بأنها " مجموعة من القواعد والمعايير التي عندما تصبح ثابتة وتحكم سلوك أفراد المجتمع، تشكل جزءا من ثقافة المجتمع وتتجسد في عاداته وتقاليده وقوانينه" (السعود، ٢٠١٣: ٢٥٣).
- ويعرف البعض الأخلاق بأنها "عادة الإرادة، فإذا اعتادت الإرادة على العطاء سُمِّيَ الشخص كريما. ومن هذا التعريف يمكن القول بأن الخلق يرتبط بالعادة والإرادة ويرتبط كذلك بالغريزة وبالوراثة والبيئة نظراً لما يكتسب الفرد من سمات وراثية متأثرة بالبيئة التي يعيش بها سلفه" (الطراونه، ٢٠١٢: ٢٨).

من التعريفات السابقة يمكن القول بأن مصطلح الأخلاق يتضمن المعايير والمبادئ الراسخة في النفس البشرية، والتي يرجع الفرد إليها باطنا للحكم على المواقف والأحداث، وتمكنه من تحديد مسار سلوكه إزاءها.

وعلم الأخلاق هو أحد العلوم المعيارية التي تهتم بدراسة الأخلاق والقيم والفضائل الإنسانية، وما يجب على الإنسان أن يتحلى به منها، ويُعَرَّف بأنه "دراسة لتصرفات الإنسان فيما يتعلق بالصواب والخطأ، وما هو جيد أو سيء، وذلك بهدف أن يحيا الإنسان حياة فاضلة" (أبو النصر، ٢٠٠٨: ٦٢).

ويهتم علم الأخلاق "بوضع الإطار الخلقي الذي يجب أن يتحلى به رجال الأعمال والعاملون والمتعاملون مع المنظمة، عند تعاملهم مع بعضهم البعض، ودفع الآخرين من المتعاملين مع المنظمة إلى الاهتمام بالنواحي الأخلاقية Ethics في التعامل، سواء داخل المنظمة أم بين المنظمة وجماهيرها" (الدهان و آخرون، ٢٠٠٥: ٢٧- ٢٨)، وهو ما يؤكد على أهمية علم الأخلاق كمعيار وضابط لسلوك الإنسان.

أخلاقيات العمل والمدوّنات الأخلاقية

نظرا للمتغيرات الكثيرة والسريعة التي يوصف بها العصر الحديث، وحجم الضغوطات، بشتى أنواعها، التي يتعرض لها العاملون والإداريون، على حد سواء، في بيئة العمل، فإن الحاجة إلى أخلاقيات تحكم سلوكيات الإنسان أصبحت ماسّة. وباستعراض معظم التوجيهات الأخلاقية في منظمات العمل عبر العالم، يمكن ملاحظة اشتمالها للمبادئ والقواعد العامة التالية: تجنب الأذى، وعدم الغش، واحترام حقوق الآخرين، والامتثال للقوانين، ومساعدة المحتاجين، والعدل، وحماية الآخرين من الأذى. وهذه كلها تم اشتقاقها، على الأرجح، بحسب بريزوانسكي و ويندت Pryzwansky & Wendt "من قَسَم أبقراط، والذي يعد من أوائل المدونات لأخلاقيات المهنة" (Korkut, 2010: 3)

ويلاحظ أن من أكثر ما يميز المنظمات التربوية، ويحافظ على سمعتها، ويعود عليها، وعلى مجتمعها، بالنفع؛ هو درجة التزامها بالمنظومة الأخلاقية في العمل، والتزام أفرادها بالسلوك الأخلاقي Ethical Behavior السليم، باعتبار أن هذه المنظومات الأخلاقية بمثابة موجهات ومؤثرات في تحديد طبيعة السلوك التي يجب على أفراد المنظمة الالتزام بها، ونوع القرارات التي ينبغي على متخذي القرار اتخاذها. كما أن هذه الأخلاقيات تعد بمثابة صمام أمان للمنظمة وأفرادها من الانحراف عن الرؤية والرسالة والأهداف التي وضعتها المنظمة لنفسها. و"العمل التربوي حتى يكون متسقا يلزمه الاعتداد

بمنظومة من القيم الأخلاقية، لأن اتساق هذا العمل يعني ركونه إلى فلسفة واضحة، والفلسفة تتضمن دائما النظر في المنظومة الأخلاقية كجزء من وظيفتها" (قطيشات، ٢٠٠٩: ١١٢).

وأخلاقيات العمل Business Ethics تبحث في المبادئ الأخلاقية والمشكلات التي قد تنشأ في بيئة العمل، وتتعلق بسلوك الفرد والمنظمة بشكل عام، وقد يقال أخلاقيات المهنة وأخلاقيات الوظيفة، ويمكن تعريفها بأنها: "مجموعة عامة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد في اتخاذ القرارات، وتميز بين ما هو صواب أو خطأ، جيد أو سيء، حلال أو حرام" (السكارنه، ٢٠٠٩: ٢١).

وتقوم بعض المنظمات بتطوير مواثيق أو مدونات أخلاقية Code of Ethics مكتوبة، تجعلها في مرتبة الدستور الذي يحكم السلوكيات، ويوجه تصرفات كافة العاملين، ويساعدهم ويرشدهم في ممارساتهم الوظيفية، ومعالجة المواقف والمشاكل التي يمرون بها أثناء مسيرة العمل. ويذكر ماكدونالد (Mcdonald,2009) الدوافع الأكثر شيوعا لاعتماد المدونات الأخلاقية في منظمات العمل، على النحو التالي:

١. ضمان الامتثال لقوانين وتشريعات المنظمة.
٢. توفير دليل للسلوك.
٣. حماية وتعزيز سمعة المنظمة.
٤. التأكد من التزام الموظفين والإدارة، والحد من المخاطر.
٥. إيجاد الثقة مع أصحاب المصالح، والمحافظة عليها.

يُعَرِّف كل من تريفينو و نيلسون Trevino & Nelson المدونات الأخلاقية بأنها "خريطة الطريق الرئيسة، والقواعد الأساسية للسلوك الأخلاقي داخل المنظمة" (Valentine & others, 2010:4). ويؤمل من هذه المدونات، في حال تفعيلها، أن توفر المزيد من الوعي الأخلاقي، والتناغم في السلوكيات الوظيفية، وتجنب الكوارث الأخلاقية، وتحقق التنمية البشرية والجودة الشاملة.

تعكس المدونات الأخلاقية الفعالة منظومة القيم التي يحتكم إليها المجتمع، وتتوافق وأهداف وتوجهات منظمات العمل. يقول فيشر Fisher: "يجب أن تعكس أي مدونة أخلاقية، بشكل أساسي، المبادئ الأخلاقية التي تقوم عليها قيم المهنة" (Korkut,2010: 3). وتتطلب عملية تطوير مدونة أخلاقية داخل المنظمة التربوية؛ إدراكا عميقا للاحتياجات المعاصرة، والظروف المحيطة بالمدرسة والعملية التربوية قاطبة، ويتعين على الإدارة معاودة النظر في العديد من القضايا المتعلقة بالصراع داخل المدرسة، وأسبابها،

بعناية فائقة وتحليل دقيق. كما يجب أن تُبنى المدونة الأخلاقية على أسس من المبادئ والقيم والثقافة والمصالح التي تحكم الأفراد والمجموعات، والتي غالبا ما يتصارعون بسببها.

هناك مجموعة من المعايير، التي يقترحها كل من دوبسون و برولت Dobson & Breault، يُعتمد عليها في بناء وتطوير المدونات الأخلاقية التي توصف بالقيّمة، على النحو التالي:

١. هل يمكن تطبيقها applicability؟ فكلما زادت مساحة إمكانية تطبيقها، زاد احتمال استخدامها من قبل العاملين في مختلف المجالات.
٢. هل هي مُحدّدة ودقيقة specific بشكل كاف؟ فالمدونة التي تشتمل على معضلات أخلاقية ethical dilemmas أكثر تحديدا وواقعية، ولديها قابلية للتطبيق أكثر.
٣. هل من السهل نشرها disseminate؟ فالمدونة التي يسهل تعليمها وتعلمها، تزيد فائدتها، وبالتالي يزيد احتمال دفاع العاملين الجدد عنها.
٤. هل هي صادقة ظاهريا face validity؟ فالمدونة الأخلاقية السليمة منطقيا، والأكثر ارتباطا بطرق التفكير والتصرف المعيارية، يزيد احتمال تقبلها.
٥. هل هي قابلة للتنفيذ enforceability؟ فكلما كان تقييمها للمعايير السلوكية أسهل، زاد احتمال تقبلها من الهيئات التنظيمية (Korkut,2010: 3).

ليس المطلوب في المدونات الأخلاقية كثرة التفاصيل، ولا يكفي تعريف العاملين بها كأبعاد قانونية فقط، فهذا وحده قد لا يحقق الجدوى من وجودها وفاعليتها، ولا يضمن التزام العاملين بالأخلاقيات التي تنص عليها، بل قد يدفع مجرد المعرفة الشكلية بها ـ أحيانا ـ بعض العاملين، ممن تسول لهم أنفسهم بالسوء، إلى التحايل وتحقيق مآربهم الخاصة، " وإن لم يكن هذا الإنسان متمتعا بمستوى أخلاقي متميز فقد يوظف هذه الأبعاد القانونية لخدمة مصلحته الخاصة وهواه وتحيزاته، مما يسهم بالتالي في تراجع النظم التي يعمل فيها" (الطويل،٢٠٠٦: ٦٢).

لا بد من مراعاة البعد اللامادي في الإنسان، والتفكير عميقا في طرق التنشئة الاجتماعية، وتعليم الأفراد كيفية التفكير والنظر في القضايا وتفسيرها، وغرس القيم والأخلاقيات في النفوس، والتي من خلالها يتم توجيه العاملين للتصرف والتفكير بطرق أخلاقية، ومتابعة تصرفاتهم وسلوكياتهم في بيئة العمل. كما يندب للإداريين القائمين على العملية التربوية، تنظيم دورات تدريبية لكافة العاملين في الحقل التربوي، كل حسب مستواه وموقعه، من أجل معايشة التفكير الأخلاقي، والتفاعل مع قضاياه. "إن التحدي

الذي يواجه الإداريين التربويين اليوم يكمن في تطوير منظومة قيمية يعيها ويدركها ويلتزم بها الفرد، ويلجأ إليها في تفعيل مقدرته على حل الصراعات والتعامل الفاعل في مواقف ذات قيم نظمية متباينة" (الطويل،٢٠٠٦: ٥٤).

أخلاقيات الإدارة

تُعنى أخلاقيات الإدارة Management Ethics بالأخلاق والقيم التي تتعلق بسلوكيات المدير،على وجه الخصوص، لحاسِّية دوره، والقرارات الصادرة عنه في المنظمة، وأثرها على الأفراد العاملين، وعلى المنظمة ذاتها. وهي من المفاهيم العلمية والممارسات الإدارية الحديثة التي ظهرت في السنوات الأخيرة لمواجهة المشكلات الأخلاقية، ومعالجة السلوكيات السلبية في منظمات العمل، كالرشوة والاختلاس والمحسوبية، وغيرها من السلوكيات التي كانت تعتمد مبدأ الربح الفاحش على حساب المثل والقيم الأخلاقية. كما ظهر هذا المصطلح لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وقد أورد علماء الإدارة لهذا المصطلح تعريفات عديدة، منها:

- "المعتقدات عن السلوك الصحيح أو الخاطئ، وترشد الأشخاص في التعامل مع الآخرين، وتحكم على القرار إذا ما كان صحيحا وخلاقا" (Jones, 2007: 45).
- "معايير السلوك التي تقود المديرين، وتوجههم في عملهم" (السعود، ٢٠١٣: ٢٥٤).
- ويعرفها بيتر دراكر Peter Drucker بأنها "العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف" (أبو النصر، ٢٠٠٨: ٦٨).

الإدارة الأخلاقية هي التي تحسن فن التعامل مع الآخرين، وتراعي بعد الإنسانية فيهم. ولا يكفي من المدير، حتى يكون ناجحا في إدارته لمدرسته، أن يمتلك الخبرات الواسعة والمهارات المتنوعة، وأن يتصف بالكفاءة الفنية فقط، بل يتطلب الأمر منه أن يتحلى بالأخلاق والقيم التي تمكنه من التعامل مع الموظفين بعدالة واحترام ومصداقية، وتساعده على إصدار القرارات المتّزنة التي تراعي مصالح جميع الأطراف المعنية بالعملية التربوية التعليمية. يقول سيرجيوفاني Sergiovanni: "من أجل قيادة في بيئة من الضغوط الخارجية، لا بد أن تستند الإدارة المدرسية إلى الخبرة التقنية، فضلا عن الفضائل الإنسانية" (Cuellar & Giles, 2012: 421)، منطلقة في تلك الفضائل من مرجعية أخلاقية دستورية واضحة، تحكمها وتوجهها وترشدها في كافة المواقف والمشاكل والمعضلات الأخلاقية التي قد تمر بها يوميا.

يذكر سكراج Schrag مجموعة من الأبعاد الأخلاقية التي يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة على النحو التالي:

١. يجب أن يستند في قراراته إلى مبادئ محايدة، تسري على كافة أشكال المواقف والأفراد، وليس لمجرد نزوة عابرة، أو ميل نحو نوع معين من المواقف، أو التحيز لفئة ما.
٢. لا بد من مراعاة مصالح كافة الأطراف التي من الممكن أن تتأثر بقراراته.
٣. لديه التزام باتخاذ قراراته بناء على معلومات وافية تتعلق بالقرار الذي يمكن أن يصدره.
٤. أحكامه الأخلاقية مُلْزِمة. إذ يجب عليه حين يدرس الموقف، ويصل إلى النتيجة، أن يباشر في التنفيذ بجدية، دون تردد أو ضعف (Greenfield & William, 2004).

أهمية الأخلاق

لا يمكن لأي مجتمع من المجتمعات أن يتعايش أفراده بتوافق وانسجام ما لم تحكم سلوكياتهم أخلاق فاضلة، ومتى فُقدت الأخلاق تفكّكت أواصر المجتمع، وتصارع أفراده، وساد بينهم قانون الغاب، وهو ما يقود إلى ضرورة تسليط الضوء على أهمية الأخلاق في كل المستويات.

أولا : على مستوى الفرد:

يتيح توافر منظومة أخلاقية لدى الفرد مجموعة من الفوائد، من أهمها:

١. أنها تساعد على الاطمئنان النفسي واستقرار الشخصية.
٢. أنها تعمل على إيجاد اتّزان داخلي لدى الفرد، يوجهه إلى معرفة الخير من الشر، والصواب من الخطأ في أقواله وأفعاله، وحكمه على الأشياء.
٣. أنها تحميه من الضياع والانحراف.
٤. أنها تحفظ له كرامته وسمعته واحترام الآخرين له.

ثانيا: على مستوى المجتمع:

لم يكن المجتمع بمنأى عن تلك الثمار التي يجنيها كنتيجة للجهد المبذول على صعيد تطوير السلوك الأخلاقي الإيجابي لأفراده؛ فالأخلاق هي التي:

١. تحفظ للمجتمع تماسكه وتلاحم بنيته ونسيجه.

٢. وتساعد على تعزيز الثقة بين أفراد المجتمع، وانتشار مشاعر المحبة والاحترام والتفاهم فيما بينهم.
٣. تسهم بشكل غير مباشر في تقدم المجتمع، وتحقق التنمية المستدامة فيه.
٤. ترتقي بمستوى تفكير الأفراد واهتماماتهم، وترتفع بهم عن سفاسف الأمور.

ثالثا: على مستوى المنظمة:

تُعد المنظمة الابن الذي يرى المجتمع صورته من خلاله، فكما يبذر سيحصد بذاره؛ إن خيرا فخير، وإلا فسيواجه عواقب غير محمودة إن تساهل أو فرّط. وعليه، فإن المنظمة بمثابة الواقع والميدان الحقيقي لاختبار متانة المكوّن الأخلاقي الذي نشأ عليه الفرد والمجتمع، فالأخلاق هي ما:

١. توحد جهود العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
٢. وتقوي علاقات العاملين فيما بينهم، والتقدير المتبادل لجهود بعضهم البعض.
٣. وتزيد من معدلات الرضا والاستقرار الوظيفي.
٤. وتعمل على زيادة الإنتاج ورضا متلقي الخدمة.

مصادر الإخلاق

تحرص التجمعات البشرية العاقلة على أن تستقي وتنهل من معين صاف؛ بل وقد يدفعها حرصها على أن يكون ذلك المعين رقراقا لا يكدر صفوه شيء، إلى أن تبادر إلى نظم دستور يضمن لها حياة آمنة تتوافق عليه، ويكون بمثابة الموجّه والضامن لاستقامة سلوكها، وهذا في حقيقة الأمر ما حدث ويحدث عبر تاريخ البشرية، إلّا أن المصادر المؤثرة فعليا في أخلاق الأفراد وتشكيل سلوكياتهم يمكن استقاؤها من أحد المصادر الآتية:

المصدر الأول: الأديان السماوية:

دعت كافة الأديان السماوية إلى الأخلاق الحميدة، والالتزام بالقيم والمثل العليا كالأمانة والصدق والرحمة والاحترام وغيرها، وحذرت في الوقت نفسه من الأخلاق الذميمة كالكذب والخيانة وإيذاء الآخرين. وفي الحديث الشريف: "ما مِن شيءٍ أثقل في ميزان المؤمن يوم القيامة من حُسن الخُلُق، وإنَّ الله يُبغِضُ الفاحشَ البَذِيَّ" (النووي، ٢٠١١: ١٨٠).

المصدر الثاني: السلطات الحاكمة:

ويقصد بها تلك الصادرة عن الجهات الحكومية الرسمية. و تهدف إلى ضبط سلوكيات أفراد المجتمع، وتنظيم علاقات بعضهم البعض، بما يضمن التوازن بين الجانب الفردي والجانب الاجتماعي، وبما يحقق الاستقرار والأمان في المجتمع، وتتضمن التأكيد على الالتزام بالأخلاق التي يرونها فاضلة، وتجنب الأخلاق السيئة، وسن العقوبات والجزاءات الرادعة على المخالفات الأخلاقية. كما يتضمن هذا المصدر القوانين والتشريعات الصادرة عن منظمات العمل، بهدف ضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد العاملين، من خلال تعليمات شفوية أو دساتير ومدونات مكتوبة.

المصدر الثالث: الثقافة السائدة في المجتمع وأعرافه وتقاليده:

لكل مجتمع من المجتمعات ثقافة تميزه عن غيره، وأعراف وتقاليد يتعارف عليها أفراده، تنظم شؤون حياتهم، وتحكم تصرفاتهم، وتصبح بمثابة معايير يقيسون من خلالها الصواب والخطأ. والإنسان إنما هو عنصر من هذا النسيج، وحتى لا يكون منبوذا من مجتمعه، فإنه لا يملك سوى التصرف على ضوء هذه الأعراف والتقاليد والثقافة السائدة التي قد يختلط فيها الغث بالسمين، فتؤثر سلبا أو إيجابا على منحى حياته وتصرفاته وتعامله مع الآخرين.

المصدر الرابع: التربية:

التّربية عملية مُعقّدة، تشتمل على مكونات ثلاثة: غير رسمية Non-formal، كالأسرة والعشيرة، ولا رسمية In-formal، كالجامع والنادي والكنيسة والإعلام، ورسمية Formal، كالمدرسة. وأيّاً كان مستوى التربية التي ينشأ عليها الفرد منذ نعومة أظفاره، فإنها تعمل على بناء شخصيته، وترسخ فيه ـ من حيث لا يدري ـ مجموعة من القيم والأخلاق التي تلازمه في حياته، وتحكم طبيعة تصرفاته، وتضاف إلى إطاره المرجعي السلوكي، وتحدّد المستوى الأخلاقي في القرارات الصادرة عنه. هذه التربية التي يتلقاها من والديه في المنزل، أو الإعلام، أو من مُدرِّسيه في المدرسة، محكومة بما يحمله هؤلاء من قيم وأخلاق، قد توصف بالمنضبطة أو المتسيِّبة أو القاسية أو المتسامحة، وبالتالي يعكسونها في منهجهم التعاملي مع الأطفال.

المصدر الخامس: الخبرات التراكمية:

لكل إنسان تجارب في هذه الحياة، منها الناجحة ومنها الفاشلة، وهذه المواقف والخبرات التي يمر بها، وتتفاعل في نفسه، تُولّد لديه حصيلة من الاتجاهات والقناعات والقيم، ترسم ملامح شخصيته وصفاتها، وتمثل له إطاراً ومكوِّناً مرجعياً يرجع إليه للحكم على سلوكه وتصرفاته.

مفهوم الصراع

الصراع Conflict سمة من سمات البشرية، بدأ مع بداية خلق الإنسان، وسيبقى حتى يرث الله الأرض ومن عليها. وهو ينشأ عادة نتيجة التفاعلات والاحتكاكات الطبيعية بين أفراد المجتمع أثناء نشاطاتهم اليومية.

ويعد مصطلح الصراع داخل المنظمات من المفاهيم العصرية الحديثة التي نشأت في السنوات الأخيرة، وهو وجه من أوجه التفاعل الذي يحدث في المنظمة بين زملاء العمل، ويتطور ليصل إلى مرحلة الخلاف والنزاع، ومحاولة أحد الأطراف الانتصار لرأيه وموقفه على حساب الآخر.

كان معظم خبراء الإدارة العلمية في القرن الماضي، أمثال فريدريك تايلور وغيره، يعتقدون أن الصراع يهدد سلطة الإدارة، ما يتطلب منها تجنبه ما أمكن، أو العمل على معالجته على وجه السرعة. أما في علم الإدارة الحديثة، فيرى العلماء بأن الصراع ظاهرة حتميّة لا مفرّ منها في حياة المنظمة، ولا بد من التعايش معها داخل المنظمة، والعمل على حسن إدارتها. ويعزو كريتنر وكينيكي (Kreitner & Kinicki, 2004) حتميّة الصِّراع المُنظّمي إلى وجود الاتجاهات الرئيسة التالية:

- التغيير المستمر.
- تباينات المرجعيّة بين الموظفين.
- كثرة فرق العمل وتنوع مهامها.
- قلة التواصل بين الأفراد وجها لوجه، في ظل تزايد التفاعلات عبر الوسائط الإلكترونية.
- الاقتصاد العالمي وزيادة التواصل بين الثقافات.

والصراع ظاهرة ملازمة للمنظمة، تتطلب إدارة فعالة تساعد على ضبط هذه الظاهرة، والتعامل معها بحكمة، ضمن سلسلة من الإجراءات والقرارات الأخلاقية التي من شأنها أن تحفز العاملين، وتحافظ على مستوى مقبول من الرضا الوظيفي بما يضمن استمرارية أدائهم لواجباتهم ومهام عملهم بإيجابية وحماسة.

وتؤكد آنا مارفيلاس بعد عشرين سنة من عملها في مجال الاستشارات، "أن أكثر المؤسسات التي حققت أرباحا هائلة، هي ذاتها المؤسسات التي كان الصراع هو السبب الرئيس في خسارتها، والمشاحنات الدائمة بين الموظفين وضغوط العمل المستمرة بها، وذلك بعد حل الخلافات، ناهيك عن ازدياد معدلات الرضا لدى العملاء، وتعزيز إحساس الموظفين بقيمة أعمالهم وقدرتهم على تحمل ضغوط العمل، كما أدى أيضا إلى نجاح تطبيق بعض السياسات الجديدة" (مارفيلاس،٢٠٠٩: ١٣).

ويعرف أونز Owens الصراع بأنه " بذل جهد مقصود من قبل شخص ما لطمس جهود شخص آخر باللجوء إلى شكل من أشكال العوائق، ينجم عنها إحباط الشخص الآخر، وتثبيطه عن تحقيق أهدافه" (قطيشات، ٢٠٠٦: ٦٢).

ويعرفه كريتنر و كينيكي (2004) بأنه "عملية يرى فيها أحد الأطراف أن مصالحه تم معارضتها أو تأثرها سلبا من طرف آخر".

أما رحيم Rahim فيعرف الصراع بأنه عبارة عن "عملية تفاعلية، تظهر عند الاختلاف والتنافر، أو عدم الاتفاق بين الأفراد أو الجماعات، أو عند تدخل أحد الأطراف في أنشطة الطرف الآخر، ومنعه من تحقيق أهدافه، أو عند وجود حق إداري لأحد الطرفين بتفضيل سلوك أحدهم على الآخر في أثناء قيامهم بنشاط مشترك، أو عندما تكون اتجاهات أو قيم أو معتقدات أو مهارات الطرفين متباينة" (قطيشات، ٢٠٠٦: ٦٢).

وفي تعريف آخر للصراع، إنه "حالة التوتر وعدم الانسجام في مواقف الأفراد والجماعات مع محاولة كل طرف فرض آرائه على الأطراف الأخرى سعيا وراء المكانة والقوة والموارد النادرة أو المحدودة، حيث يهدف كل طرف إلى إلحاق الضرر بالطرف الآخر" (عبد القادر، ٢٠١١: ٢٢٣).

وإذا كان الصراع ملازما لمنظمات العمل، فهو في المدارس ظاهرة طبيعية حتمية مستمرة؛ إذ تكثر فيها أعداد الأفراد الذين يتفاعلون فيما بينهم يوميا، من إداريين، ومعلمين، وطلبة، وأولياء أمور، يتفاوتون في مشاربهم وخبراتهم وميولهم ومرجعياتهم وأفكارهم، لذلك ـ بحسب العمايرة ـ "لا يتوقع أن يسود أفراد الجماعة الواحدة مناخ دائم ومستمر من الوفاق والوئام، وقد تحدث بعض الخلافات والتناقضات التي قد تصل أحيانا إلى درجة الصراع" (المومني،٢٠١١: ١٤). فالمدارس غالبا ما تكون بؤراً ساخنة، تكثر فيها الخصومات والمنازعات وسوء التفاهم بين العاملين.

أنواع الصراع وأسبابه

الصراع ظاهرة اجتماعية، له أشكال متعددة ومتنوعة؛ فقد يحدث على المستوى الداخلي للفرد ذاته، فيترتب عليه حالة من التوتر والضغط النفسي لدى الفرد، وقد يحدث بين الفرد وزملائه في العمل، أيّاً كانت مستوياتهم الإدارية، وقد يقع على مستوى الجماعات والأقسام والمنظمات.

كما يوجد الصراع السياسي، والصراع الديني، والصراع الأسري، والصراع الاقتصادي، وغير ذلك من الأنواع الأخرى، ولكن ما يهم هذه الدراسة هو تسليط الضوء على الصراع الذي ينشأ داخل المنظمة، إذ تعد العلاقات المبنية على العدل، والاحترام، والحوار البناء، والاتصال الفعال بين أفراد المنظمة الواحدة، أساسا لبناء بيئة عمل آمنة ومستقرة، ولكن إذا حدث خلل في موازين الحقوق والواجبات، ونقص في عملية الاتصال والحوار واحترام الآخر، فإن ذلك يؤدي إلى توتر العلاقات بين العاملين، وظهور الخلاف وما يسمى بالصراع المنظمي فيما بينهم.

تورد كتب الأدب في هذا المجال عدة دوافع رئيسة شائعة للصراع المنظمي، يمكن حصرها بالآتي:

١. الصراع بسبب الموارد Resources: يؤكد كل من زيا وسيد (Zia & Syed, 2013) في دراسة قاما بإعدادها لمعرفة أسباب الصراع بين زملاء العمل، على أن تقاسم الموارد المحدودة، سبب رئيس من أسباب الصراع بين الموظفين، إذ يحرص كل فرد في المنظمة على تأمين احتياجاته؛ من تجهيزات، ولوازم، وأموال، وغيرها من الموارد التي تساعده على إنجاز أعماله ضمن الآليات والأوقات المحددة له من الإدارة، وقد يتنافس أكثر من فرد أو مجموعة، في نفس الوقت، للحصول على هذه الموارد المتاحة، والتنافس بحد ذاته ليس مشكلة في العمل، ولا ينطوي غالبا على تصرفات عدائية، ولكنه في ظل حاجة الأفراد، ومحدودية الموارد، فإنه قد يتحول إلى صراع بين الأفراد أنفسهم، أو بين الأفراد وإدارتهم.

٢. الصراع بسبب الأدوار Roles: يمكن تعريف الدور، في إطار المنظمة، بأنه مجموعة من الواجبات والمسؤوليات المنوطة بالفرد، أو فريق العمل، أو المنظمة، للقيام بتنفيذها، و"عندما ينطوي موقع عمل ما على العديد من الأدوار، فقد يواجه الفرد صراع الدور أثناء أداء مهمّاته" (Adobor,2006: 60). وقد يُطلَب أحيانا من الأفراد تنفيذ مهام خارج إطار وصفهم الوظيفي، أو قد يُعهد إلى أحد الأفراد إنجاز مهمة من اختصاص فرد آخر، وقد يفتقر الدور المطلوب من

الفرد، إلى الدقة والوضوح، فعندها غالبا ما يحدث الصراع، بسبب تعدد الأدوار أو تعارضها أو تداخلها أو عدم دقتها.

٣. الصراع بسبب الضغوط Pressures: تتسبب كثرة الأعمال، والمسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف، وتزاحم المهام المطلوب منه إنجازها، ضمن مدة زمنية محدودة، إلى الشعور بالضيق والتوتر والانفعال، وربما يصل الأمر إلى العدوانية. يذكر فالنتاين وآخرون (Valentine & others, 2010) أن الفرد يواجه الضغوطات عندما تتجاوز المتطلبات البيئية قدرته على مواجهة التحديات، وأن الضغوطات تحدث عندما يدرك العمال عدم القدرة على تلبية المتطلبات الراهنة، وأن النتائج المترتبة على دور الضغوطات سلبية، تتجلى في الإرهاق، وانخفاض الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى تزايد الصراع الشخصي.

٤. الصراع بسبب الأهداف Goals: عندما تتعارض أولويات المسؤولين في المنظمة بشأن الأهداف التي يجب تحقيقها؛ كأن يعلن أحدهم ـ مثلا ـ بأن جودة المنتج هي الهدف الذي يجب على العاملين بذل الجهود لتحقيقه، حتى لو تطلب ذلك مدة أطول في الإعداد، وفي الوقت ذاته يُصِرُّ مسؤول آخر على أن الغاية الأَوْلى هي سرعة الإنجاز، فمثل هذا التضارب في الأهداف غالبا ما ينجم عنه الصراع بين الأفراد.

٥. الصراع بسبب المعلومات Information: تعد المعلومات الواضحة والدقيقة ودرجة توافرها، إحدى مصادر القوة التي تساعد أفراد المنظمة على أنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية، ويؤدي نقصها وحجبها لأغراض خاصة، وعدم دقتها أو غموضها ـ على الأغلب ـ إلى حدوث الصراع.

٦. الصراع بسبب التصورات Perceptions والمصالح Interests: ينطلق كل فرد في تصرفاته وتفسيره للأمور، من التصورات والمفاهيم والمصالح التي يعتقد بصحتها وأهميتها، والناس يختلفون في اهتماماتهم وتفسيرهم للأحداث التي تجري من حولهم، بناء على مشاربهم وقناعاتهم، والعدسة التي ينظرون من خلالها، وهذا التباين والتضارب في التصورات والمصالح غالبا ما يقود إلى الصراع. "ووفقا لكابلان Kaplan فإن جميع البرامج الأخلاقية والإدارية تتناول موضوع صراع المصالح، كونه القضية الجوهرية الأكثر شيوعا، ولذلك يتم معالجته ـ عادة ـ بكثير من التفصيلات ضمن السياسات ومدونات قواعد السلوك" (Kavanagh, 2010: 2).

٧. الصراع بسبب القيم Values: قد يتعصب الفرد لقيم وأيديولوجية Ideology معينة، أو حزبية يعتقد بها، تؤدي إلى اتخاذ قرارات متحيزة لهذه القيم تجاه الطرف الآخر. وغالبا ما يحدث الصراع داخل المنظمة عندما يُطلب من الأفراد تنفيذ أعمال قد يعتقدون بأنها تتعارض وتصطدم

مع القيم والمعايير الأخلاقية التي يؤمنون بها. ويدعو جوزيف وإفرون (Joseph, & Efron, 1993) الباحثين إلى التحسس تجاه التوترات التي تنشأ من صراع المعلمين مع القرارات الأخلاقية، عندما يتبيّن لهم أن قيمهم لا تتوافق مع قيم طلبتهم، أو أولياء الأمور، أو المجتمع المحلي.

٨. الصراع بسبب السياسات غير المتوقعة Unpredictable policies: تعمد بعض الإدارات إلى مفاجأة العاملين بتعديلات أو إضافات على قوانين وسياسات المنظمة، دون تقديم التبريرات والتوضيحات المسبقة، ودون التواصل المدروس معهم، ما يترتب عليه إشعال أجواء الفتنة وحدوث الصراع.

٩. الصراع بسبب الأساليب Styles: يختلف الأفراد في أساليبهم التي يختارونها لإنجاز أعمالهم، ولكل منهم أسلوبه الخاص الذي ربما لا يتنازل عنه أحيانا، وعندما تتصادم هذه الأساليب للوصول إلى غاية معينة، فعندها يحدث الصراع غالبا.

وأظهرت دراسة القحطاني ويوسف (٢٠٠١) أسبابا أخرى للصراع بين العاملين، وهي: التنسيق التنظيمي، والتهافت على حيازة النفوذ والسلطة، وتفاوت القدرات العلمية والعملية، وتدني مستوى الرضا، واعتماد المنظمة على الخبرات الأجنبية، وعلاقات الموظف في العمل، وضعف المشاركة في العمل، وعدم توازن الموارد البشرية والمادية.

تلك الدوافع والأسباب، يمكن بمعرفتها ووعيها تفسير ظاهرة الصراع، وتصنيفه، واتخاذ الإجراءات الفعالة لإدارته، ووضع الخطوات والأساليب المناسبة لمعالجته.

إدارة الصراع

يؤثر الصراع على المنظمة سلبا، كما يؤثر عليها إيجابا، ويختلف أثره بحسب المنهج الذي تتبعه الإدارة في التعامل معه وإدارته، إذ لم يعد هناك وجود للصورة القاتمة التي كانت سائدة في علم الإدارة الكلاسيكية، من أنّ الصراع حالةٌ استثنائية، غير مرغوبة، لا بد من القضاء عليها، والتخلص من جذورها، بل تؤكد الاتجاهات السلوكية الحديثة، على أنه ظاهرة حيوية ملازمة للطبيعة البشرية، وأن المستويات المعقولة منه، سبب رئيس من أسباب التجديد والتغيير الإيجابي، ولا بد من تسليم إدارات المنظمات به، والتعامل معه بفطنة ووعي، وإدارته بهدوء وحكمة، من أجل الوصول إلى أهدافها، وتحقيق الأمن والاستقرار والرضى في نفوس أفرادها، لذا فهو "مفيد للمنظمة، لأنه:

١. يساعد على معالجة المشاكل وإنهائها.

٢. يوجه العمل وينشطه للتركيز على القضايا الأكثر ملاءمة.
٣. يساعد على رفع همم الأفراد، فيحفزهم ـ مثلا ـ على المشاركة.
٤. يساعد الأفراد على إدراك التباينات بينهم، وكيفية الاستفادة منها" (Ghaffar, 2009: 213).

لقد وُجدت المنظمات التربوية من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف التي يعمل على تأييدها وتطويرها المديرون. "وترى موران Moran أن إدارة الصراع عبارة عن فلسفة، ومجموعة من المهارت، التي تساعد الأفراد والجماعات على فهم وتعامل أفضل مع الصراع، حيث يظهر في كافة جوانب حياتهم" (Ghaffar, 2009: 214).

والمدير الفعّال هو الذي يُدير الصراع في منظمته بحكمة وتوازن، فيسمح بوجود هامش من الصراع بمستوياته المعقولة، التي تحفِّز التغيير الإيجابي، ولا يسمح بحدوث الصراع المُفْرِط، الذي يتولد عنه المزيد من الخصومات والمنازعات العنيفة والمستمرة، ويؤدي، بحسب كثير من الدراسات، إلى انخفاض المعنويات والرضا الوظيفي، وزيادة معدلات الغياب والدوران الوظيفي، وبالتالي إلى انخفاض الإنتاجية، ما يعيق عمل المنظمة ويحول دون بلوغ أهدافها.

أما إذا تطور الصراع، وأخذ مداه بين الأفراد أو جماعات العمل، فينبغي على المدير الفعّال أن يسارع إلى فهم قضية الصراع، والعمل على تسكين تفاعلاته ابتداء، وأن يلجأ إلى أحد الأساليب التي تعالجه، مُتحلِّياً بالدقة والوضوح والمرونة، وألّا يتردد في طلب النصيحة من أصحاب المشورة، إن استلزم الأمر.

وتنحصر أساليب/استراتيجيات إدارة الصراع بالآتي:

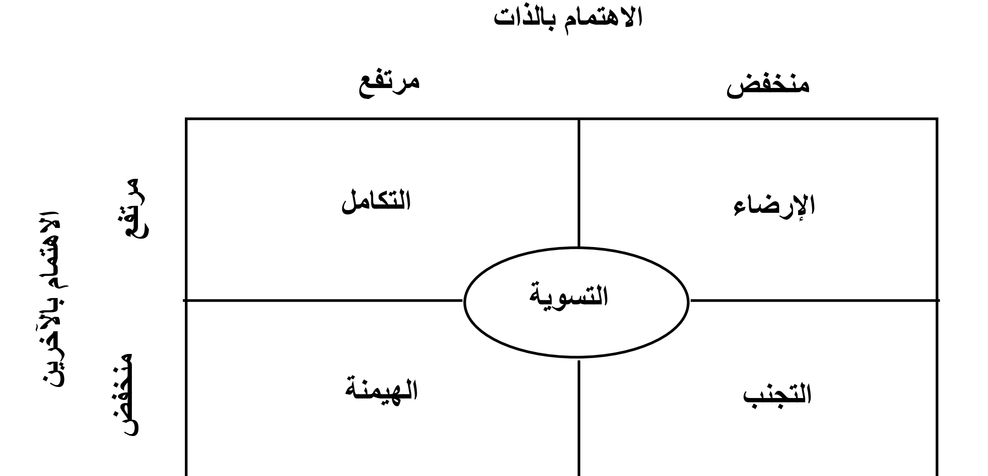
١. الإلزام Obliging: تستوجب طبيعة بعض قضايا الصراع، إلى قرار حازم يفرضه المدير، بحسب ما يراه مناسبا من وجهة نظره، على طرفي الصراع، وقد لا يكون لصالح أحدهما، أو لصالح طرف على آخر. ويستخدم هذا الأسلوب في الموقف الذي يتطلب قرارا سريعا، أو عند الخوف من تفاقم مشكلة الصراع.
٢. التسوية Compromising: يستطيع المدير بحكم موقعه ومعرفته، تحديد الأهداف والمصالح التي تستحق الحفظ أو التضحية، وبالتالي فإن القرار الذي يتخذه بتقديم تنازلات من أطراف الصراع، على مبدأ "خذ وأعط"، والوصول بها إلى حل وسط، غالبا ما يؤدي إلى اتفاق متبادل، وتطوير اتجاهات إيجابية، حتى لو كان القرار لا يحقق رضا كافة الأطراف.

٣. الاستيعاب Accommodating: يسعى المديرون إلى تحقيق التناغم والانسجام بين أطراف الصراع، وذلك من خلال التقليل من شأن الصراع، والتأكيد على أهمية استمرار العلاقات الجيدة بين زملاء العمل، والمحافظة على المصالح المشتركة، كغاية أسمى. بَيْد أن هذا الأسلوب لا يخلو من وجود أطراف ساخطة، لا يعجبها التقليل من شأن المشكلة.

٤. التجنب Avoiding: يقف المدير، في هذا الأسلوب، موقف الصامت المتجاهل للصراع، خصوصا إذا كانت تقديراته بأن عواقب المواجهة تفوق تجاهل الموقف. ويتيح هذا الأسلوب ـ أحيانا ـ الفرصة لأطراف الصراع بالهدوء ومراجعة المواقف، مع التّنبيه إلى ضرورة متابعة الإدارة للموقف، ومراقبته عن بعد، خوفا من استمرار الصراع وتفاقمه.

٥. التشارك Collaborating: يحاول المدير من خلال هذا الأسلوب التشارك مع كافة الأطراف المعنيّة، بعيداً عن المشاعر السلبية، من أجل الوصول إلى حل عادل لقضية الصراع، وحفظ صالح كافة الأطراف، وتعزيز الثقة والاحترام بين الأفراد؛ إلّا أن هذا الأسلوب يتطلب مزيدا من الوقت والمناقشات، لا بد من مراعاتها، إذا كانت طبيعة الصراع تسمح بذلك.

وقد قام رحيم (Rahim, 2001) بتطوير نموذج، يوضحه الشكل (١)، يحدد فيه خمسة أساليب مختلفة يتناولها الأفراد للتعامل مع الصراع، ضمن بعدين؛ الأول يحدد درجة مراعاة الاهتمامات الفردية للشخص ذاته، والثاني يحدد درجة مراعاة الاهتمامات الفردية للآخرين. وتشتمل الأساليب الخمسة على:(١) التكامل Integrating، ويتضمن تعاون أطراف الصراع من أجل الوصول إلى حل للمشكلة. (٢) الإرضاء Obliging، ويتضمن التنازل والتقليل من شأن الخلاف لصالح الطرف الآخر. (٣) الهيمنة Dominating، وتتضمن المنافسة للفوز على الطرف الآخر، وتجاهل احتياجاته. (٤) التجنب Avoiding، ويتضمن الانسحاب والتهرب لحين توفر ظروف أحسن. (٥) التسوية Compromising، وهي تتوسط النموذج، إذ تنطوي على تنازل أطراف الصراع، من أجل الوصول إلى حل وسط مقبول للجميع.



الشكل (١): نموذج رحيم في أساليب تعامل الأفراد مع الصراع

المصدر:

Rahim, M. (2001). **Managing Conflict in Organizations**. Westport, Conn: Quorum Books. PP: 28.

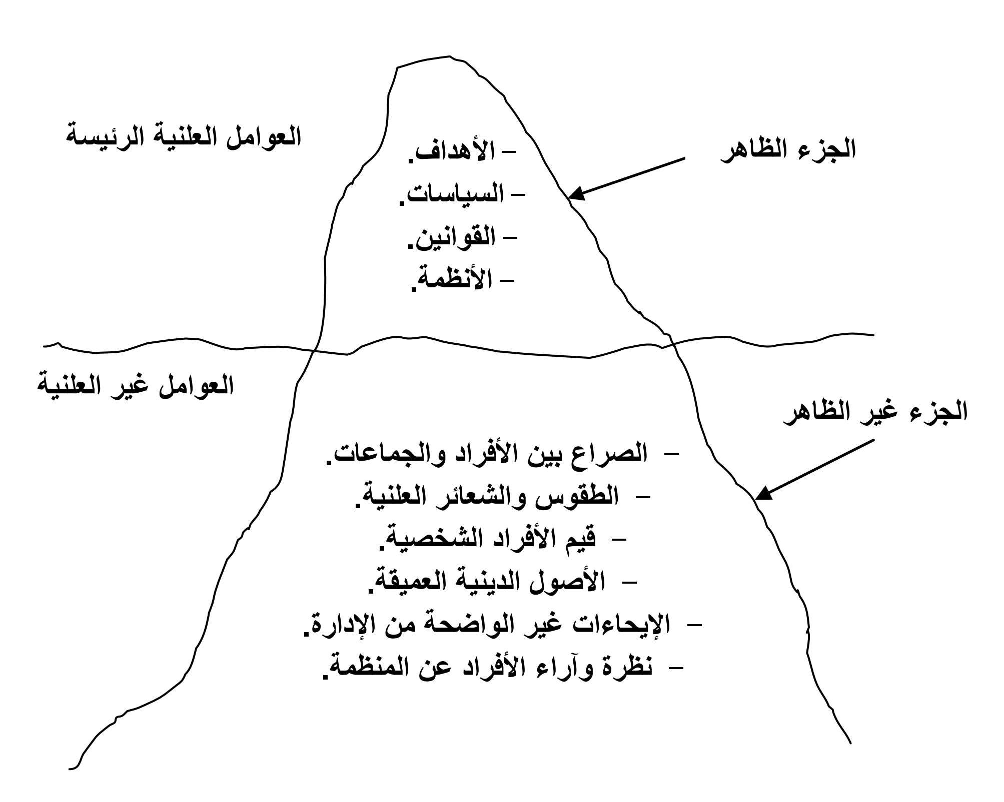
كما يتوجب على المدير الناجح أن يسعى إلى معالجة أسباب الصراع المتكررة من جذورها، بالتنسيق والتعاون مع أصحاب القرار، على مستوى المدرسة، أو المستويات الأعلى، فإن كانت العلّة في الأنظمة والقوانين والسياسات والأساليب والموارد، فلا بد من إعادة النظر فيها، بما يراعي متطلبات الواقع، وظروف الأفراد، وتطلعاتهم، وقدراتهم. أما إن كانت العلّة تتعلق بقيم الأفراد وتصوراتهم وأهدافهم ومصالحهم المتباينة، فلا بد من دورات تدريبية لتأصيل القيم السليمة في نفوسهم، وتقريب مسافات التفكير لديهم، وتعديل الإطار النظري (البارادايم Paradigm) الذي يستخدمونه في رؤيتهم للواقع، ونظرتهم للآخرين، كما يجب الانشغال بتربية النشء على هذه المفاهيم منذ نعومة أظفارهم، ضمن منظومة متكاملة يتبناها أصحاب القرار في خططهم التربوية طويلة الأمد، "فمنظمات القرن الحادي والعشرين تواجه بيئة متغيرة أصبح الثابت فيها هو عدم الثبات، وأصبح النجاح يتطلب الإبداع المستدام، والتغيير الفعال، والتطور الشامل، حتى تتمكن هذه المنظمات من تحقيق التفوّق والتميّز" (همشري، ٢٠١٣: ٢٩٧)، وبخلاف ذلك، فإن المنظمة التربوية التي لا تتمكن من تكييف أنظمتها، ومناهجها، وخدماتها، وأساليبها، مع متطلبات التغيير العصرية، وتفشل في منافسة المتسابقين في ميادين المعرفة والتطورات التكنولوجية الحديثة، فإن مصيرها الضعف والزوال، لتصبح صفحة من صفحات الماضي.

علاقة الأخلاق بإدارة الصراع

تتسم المشكلات المجتمعية بالتَّعَقّد؛ إذ استحكمت النزعات الفردية وحب الذات في العلاقات والتعاملات بين الأفراد والمنظمات، وابتعد كثير من الناس عن تحكيم الأخلاق السامية في تصرفاتهم،

فكثرت صور الصراع والخلافات والأحقاد بينهم، وأصبحت البشرية أحوج ما تكون إلى قيم أخلاقية تعيدها إلى جادة الصواب، وإلى التوازن المنشود في السلوكيات والتعاملات فيما بينها.

ولكي تسود الأخلاق بشكل فاعل ومؤثر في المنظمة التربوية، فلا ينبغي أن تقتصر النظرة الأخلاقية على مجموعة العوامل العلنية الرئيسة المؤثرة في المنظمة فقط، كالسياسات والخطط والأهداف، وهي ما يطلق عليها نجم (٢٠٠٠) بالجزء الظاهر من جبل الجليد الأخلاقي Ethical Iceberg، وتشكل الجزء الأصغر منه، بل لا بد أن تشمل النظرة الأخلاقية مجموعة العوامل غير العلنية، والأشد تأثيرا وأهمية بالنسبة للمنظمة، كالصراع بين الأفراد والإيحاءات غير الواضحة من الإدارة، وغيرها، وتشكل الجزء غير الظاهر والأكبر من جبل الجليد الأخلاقي، كما يوضحه الشكل (٢).



الشكل (٢): جبل الجليد الأخلاقي في المنظمة

المصدر:

نجم، نجم عبود(٢٠٠٠). **أخلاقيات الإدارة في عالم متغير**. مصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص:٩٦.

وتعد المدرسة المكوّن الأصيل في صياغة الثقافة المجتمعية والذي ينافس البيت ويتغلب عليه في وقائع كثيرة في هذا المضمار، والمدير بما أوتي من سلطات تُمكِّنه وتخوِّله من لعب أدوار مؤثرة، قد لا يتمكن من إدارة الصراع بين أفراد طاقم مدرسته؛ الأمر الذي يدعو إلى تطوير أخلاقيات المدير، وتزويده بخريطة طريق تساعده في تحقيق الأداء الأخلاقي، وإعادة الهيبة والمكانة التربوية للمدرسة، واتخاذ القرارات العادلة تجاه قضايا الصراع التي لا تخلو منظمة منها. و"تهتم الأخلاق بإدارة الخلافات، وتحديد الاختيارات والقرارات تجاه الأفراد، والأسرة، والعمل، والقضايا الاجتماعية، أي إدارة أهداف مختلفة للناس في حياتك، من احتياجاتهم ورغباتهم المختلفة، وكيفية ارتباطهم معك بالأهداف المشتركة. كما تعنى الأخلاق بعلاقاتنا مع الآخرين، والتي تنشأ من التواصل الاجتماعي معهم. وتهتم الأخلاق كذلك بفهم أنفسنا والآخرين" (Blockley & Dias, 2010: 257).

يحتاج مدير المدرسة، وكذا كافة العاملين فيها، من معلمين وإداريين، إلى معايير أخلاقية توجه قراراتهم وسلوكياتهم في تعاملهم مع المشاكل التي تعترضهم، والصراع الذي قد ينشب بينهم. وقد يكون من السهل إدارة الصراع، واتخاذ القرار المناسب فيه، إن كان بسيطا وسطحيا، وكانت الحقائق فيه واضحة جليّة. أما إن كان الصراع يكتنفه الغموض، وتنقصه المعلومات الواضحة، وتتعدد فيه وجهات النظر وتتباين بشدة، فإن الأخلاق التي يحتاجها مدير المدرسة لإدارة هذا الصراع، حينها، تعتمد على خبرته ونزاهتـه، وكفاءتـه في إدراك أبعاد الصراع الدائر، وثقته بنفسه في المناقشات والبحث عن وجهات النظر المتباينة، وتقديره للتداعيات المترتبة على الإجراءات التي يقوم بها، والقرارات التي يتخذها. ويجب أن تتصف قراراته بالحـزم والاتزان والمسؤولية الأخلاقية، فيحرص على ألا يتعمد إلحـاق الأذى ـ أيا كان نوعـه ومستـواه ـ بأيٍّ من أطراف الصراع، حتى لو كان هو طرفا فيه، وأن يستمر في احترامه لهم، ويحافظ على خصوصياتهم، وأن يقصد الخير والمنفعة، ويتحرى العدالة في أحكامه وقرارته. إذ "الأصل في رجل الإدارة هو ممارسة السلوك الأخلاقي في كل أقواله وأفعاله" (السعود، ٢٠١٣: ٢٦٩).

هذه الصفات تعزز ثقة العاملين بالإدارة، وتعمق ولاءهم وانتماءهم للمنظمة التربوية، وتحفّزهم على التعاون لبذل الجهود والوقت في سبيل حفظ مصلحة العمل، وتحقيق الأهداف المنشودة. و"بوجود الثقة يمكنك إنجاز الكثير، وبدونها ستشعرك بأن كافة الجهود التي تبذلها لتحقيق أمر ما، كأنك في معركة شاقة" (Parsons, 2008: 23)، وهو ما ينبغي على مدير المدرسة والعاملين في المجال التربوي مراعاته والتنبه لأهميته.

ثانيا: الدراسات السابقة

قام الباحث بعرض الدراسات التي تناولت المدونات الأخلاقية وأخلاقيات العمل، ثم الدراسات المتعلقة بالصراع داخل المنظمات، وذلك بشكل عام مثل دراسة نبعة والبكري (٢٠١٠)، ودرسة الليلة (٢٠١٠)، ودراسة مونتر (2013)، ودراسة رفاعي (٢٠٠٩)، ودراسة عبد الرسول والعبيدي (٢٠٠٩)، ودراسة الطائي (٢٠٠٨)، وبشكل خاص مثل دراسة كل من: النشاش (٢٠١٣)، والشريفي والتنح (٢٠١١)، والخرابشة والربابعة (٢٠٠٧)، وحمايل (٢٠٠٧)، والحوراني (٢٠٠٥)، والمزروعي (٢٠٠٣)، وفالنتين وآخرين (2010)، وجوزيف وإفرون (1993)، والرشيدي (٢٠١١)، وقاجه (٢٠١١)، وجلعود (٢٠٠٨)، وفيستال (2011)، وهنكن وآخرين (2000).

١. الدراسات المتعلقة بالمدونات الأخلاقية وأخلاقيات العمل:

أ- الدراسات العربية:

دراسة النشاش (٢٠١٣)، بعنوان **"تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن"،** هدفت إلى تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية، وتكونت عينة الدراسة من ٥١٠ قادة تربويين من مديري مديريات التربية والتعليم في الأردن، ومساعدي مديري التربية والتعليم، بالإضافة إلى مديري المدارس الثانوية. وقد طورت الباحثة استبانة من خلال الاعتماد على الأدب السابق المتعلق بالموضوع، وعلى استبانة تقييم القيادة المنظمية الخدمية لـ "لوب" Lube، وأخرى مثلها لـ "لونج وبايج" Page & Wong. وتوصلت الباحثة إلى نتائج، منها ما يتعلق بدراسة الباحث، وكانت على النحو التالي:

١. حصلت مجالات المدونة الأخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن على أهمية عالية.
٢. تُبنى المدونات الأخلاقية للقيادة الخدمية على ثمانية مبادئ أخلاقية أساسية، وهي بالترتيب من حيث الأهمية: الوعي، والإصغاء، والالتزام بنماء الآخرين، والتعاطف، وبناء المجتمع، والإقناع، والتصور والبصيرة، والإشراف؛ ما أتاح للباحثة تصميم مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية، تضمنت ٥٢ مبدأ أخلاقيا موزعة على المجالات الثمانية سابقة الذكر.

دراسة الشريفي والتنح (٢٠١١)، بعنوان **"درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين"،** هدفت إلى تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين من وجهة نظرهم. واختار الباحثان عينة طبقية عشوائية للدراسة تكونت من٢٠٠ معلما ومعلمة في المدارس

الثانوية الخاصة، واستُخدِمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات عن متغيري الدراسة. وقد حددت الدراسة سلوكيات القيادة الأخلاقية؛ ومن أبرزها: أنّ القائد يُشرك المعلمين في القرارات المتعلقة بعملهم، ويشاركهم في مناسباتهم الاجتماعية خارج المدرسة، ويتصف بالحلم فلا يغضب من أعمال الآخرين، ويسامح المخطئ إن اعتذر. واستنتجت الدراسة بأنه كلما ارتفعت درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، ارتفعت درجة تمكين المعلمين في مجالات: النمو الشخصي والمهني، والاستقلالية في إنجاز أعمالهم، والمشاركة في صنع القرار.

دراسة نبعه والبكري (٢٠١٠)، بعنوان **"البعد الأخلاقي للمحاسبين الإداريين وأثره في تحسين و نمو إمكانات الموظفين في الوحدة الاقتصادية"**، هدفت إلى توضيح العلاقة بين معايير السلوك الأخلاقي للمحاسبين الإداريين وتطوير إمكانات الموظفين ونموها مما يؤدي إلى تحسين قدراتهم على تطبيق الأساليب الإدارية الضرورية للحصول على المعلومات الملائمة للوحدات الاقتصادية لتقييم أنشطتها. وبلغ عدد أفراد العينة ٣٠ فردا من العاملين في الإدارة العليا ومديري الأقسام والمحاسبين في شركة بغداد للمشروبات الغازية. خلص الباحثان إلى أن البعد الأخلاقي يحتم على العاملين الأخذ بعين الاعتبار مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالعمل، وأنّ لِتبنّي وممارسة معايير السلوك الأخلاقي تأثيرا مباشرا في أداء العمل بالشكل المطلوب، وفي تحقيق رضا الموظفين المبني على تطوير إمكاناتهم ونموها بما يخدم أهداف العمل.

دراسة الليلة (٢٠١٠)، بعنوان **"دور الالتزامات الأخلاقية لمهنة المحاسبة في تحسين أداء الإدارات المحاسبية: دراسة حالة في جامعة الموصل"**، والتي نهجت البحث الوصفي التحليلي، فقد هدفت إلى بيان دور التزام أخلاقيات مهنة المحاسبة في تحسين أداء الإدارات المحاسبية. تكونت عينة الدراسة من ٣٠ محاسبا. خلصت الباحثة إلى أن التزام ممارسي مهنة المحاسبة أخلاقيا يقلل من تعرض الوحدات المالية والإدارة المحاسبية للخطر، وأنه يجب التحلي بالأخلاق والمصداقية وبذل العناية المهنية اللازمة في كل عمل من أجل تحقيق الجودة والكفاءة في مجال أي مهنة، وأنه كلما تمسك ممارسو المهنة بالالتزامات الأخلاقية فإن ذلك يؤدي إلى ثقة المستفيدين ورفع مستوى الإدارة.

دراسة الخرابشة والربابعة (٢٠٠٧)، بعنوان **"مدى التزام أعضاء هيئة التدريس في كلية الأميرة عالية الجامعية بجامعة البلقاء التطبيقية في الأردن بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظر الطالبات"**، هدفت إلى تعرف درجة التزام أعضاء هيئة التدريس بأخلاقيات مهنة التعليم، ودرجة اختلاف مستوى الأخلاقيات المهنية بينهم من وجهة نظر الطالبات، تبعا لمتغيرات المستوى الدراسي والقسم الأكاديمي.

وبلغ مجتمع الدراسة ٢٣٤٤ طالبة من طالبات مرحلة البكالوريوس، وتكونت عينة الدارسة من ٥١١ طالبة منهن. وخلصت الدراسة إلى التزام أعضاء هيئة تدريس الكلية بالأخلاقيات المهنية، من وجهة نظر الطالبات، بدرجة متوسطة في مجالات الدراسة جميعها، وبحسب الترتيب الآتي: المجال المهني، والمجال المتعلق بالمحاضرة، والمجال الإداري، والمجال المتعلق بالطالبات، وأن أعضاء هيئة تدريس الكلية ملتزمون بـ ١٠ أخلاقيات مهنية بدرجة عالية، و ١٦ أخلاقية بدرجة متوسطة، وأخلاقيتين بدرجة ضعيفة.

دراسة حمايل (٢٠٠٧)، بعنوان **"تطوير تصور مقترح لأبعاد السلوك الإداري للقادة الإداريين في جامعة القدس المفتوحة"**، هدفت إلى تطوير تصور مقترح لأبعاد السلوك الإداري للقادة الإداريين في جامعة القدس المفتوحة في فلسطين (الضفة الغربية)، وكانت عينة الدراسة هي مجتمع الدراسة الذي اشتمل على جميع القادة الإداريين العاملين في الإدارة العليا والإدارات التنفيذية في جامعة القدس المفتوحة. وخلصت الدراسة إلى حصول البعد الأخلاقي للقائد التربوي على المرتبة الأولى بالنسبة إلى ترتيب أبعاد السلوك الإداري للقادة الإداريين الذين يتوقع لهم النجاح في عملهم، وهو ما يشير إلى أهمية الخلق ودوره في عملية القيادة والإدارة، تلاه في الترتيب تنازليا البعد القيادي، ثم الثقافي، والدافعية، والفلسفي، والشخصية، والتقويم، والتطوير، والجماعة، والصراع.

دراسة الحوراني (٢٠٠٥) بعنوان **"تطوير مدونة الأخلاقيات الأكاديمية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة في الجامعة الأردنية"**، هدفت إلى تحديد السلوك الخلقي للأستاذ الجامعي في المجال الأكاديمي، كما يراه أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، في الجامعة الأردنية، ومعرفة ما إذا كان تقدير السلوك الخلقي للأستاذ الجامعي يختلف باختلاف المتغيرات المستقلة الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والطلبة، ثم صياغة مدوّنة الأخلاقيات الأكاديمية للأستاذ الجامعي التي يتفق عليها أعضاء هيئة التدريس والطلبة. وطور الباحث استبانة تناولت تسعة أبعاد أخلاقية رئيسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود اتفاق بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة إزاء ١٤ سلوكا، تمحورت حول قضايا: عدم احترام الطلبة ووجهات نظرهم، وعدم اللياقة، والاستقلالية، والعلاقات الغرامية مع الطلبة، والتعاملات المالية مع الطلبة، وعدم مراعاة الخصوصيات، وعدم المحافظة على جو الزمالة، وعدم التقييم الصحيح، وعدم احترام تعليمات الجامعة. كما توصل الباحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بأداء أعضاء هيئة التدريس إزاء أخلاقيات السلوك الأكاديمي، تعزى لمتغيرات الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية.

وتوصلت الدراسة أخيرا إلى تطوير مدونة الأخلاقيات الأكاديمية للأستاذ الجامعي تضمنت ٨٧ نمطا سلوكيا لا أخلاقيا.

دراسة المزروعي (٢٠٠٣) بعنوان **"مدى التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر الهيئات الإدارية والتدريسية بسلطنة عمان"،** هدفت إلى تعرف درجة التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر الهيئات الإدارية والتدريسية، وتعرف أثر متغيرات المركز الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنس، في درجة تقدير أفراد العينة. واختار الباحث عينة طبقية عشوائية متعددة المراحل من فئتي مجتمع الدراسة: عينة عددها ١٠٨ إداريا من الذكور والإناث، شملت مساعد المدير والأخصائي الاجتماعي والمنسق، وعينة عددها ٣٦٠ معلما من الذكور والإناث. وطور الباحث أداة وهي استبانة تم بناؤها من خلال الأدب التربوي والدراسات السابقة والاطلاع على القانون الأساسي للدولة، وملاحظات ومقترحات أفراد العينة الاستطلاعية التي قام بها. وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- درجة تقدير الإداريين والمعلمين لمدى التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات المهنة مرتفعة في جميع مجالات الدراسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المركز الوظيفي في جميع سنوات الخبرة بين المعلمين، في مجالين من مجالات الدراسة؛ والمتمثلة في علاقة المدير بالمعلمين والتوجهات المهنية للمدير، لصالح ذوي الخبرة.

ب- الدراسات الأجنبية:

دراسة مونتر (Munter, 2013)، بعنوان **"المدونات الأخلاقية في ضوء العدالة والإساءة"،** هدفت إلى تسليط الضوء على محتوى المدونات الأخلاقية المتوفرة في بعض الشركات وتحليلها، من أجل تقييمها؛ إن كانت عادلة أو ضارة بالنسبة للموظفين، وهل تلبي المتطلبات الأخلاقية تجاههم؟. كما هدفت إلى توفير إطار معياري جديد لتقييم المدونات الأخلاقية للشركات. واستهدفت الدراسة ١٨ شركة تعمل في القطاع المالي السويدي، استجاب منها 9 شركات فقط. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تُصَمّم المدوّنات الأخلاقية في الشركات وتُستَخدم كأدوات للسيطرة والهيمنة على الموظفين، على اعتبار أنهم مُهَمَّشون، ويشكِّلون الطبقة الدنيا فيها، وهم بحاجة مستمرة إلى توجيه، ويُنظَر

إليهم كموارد يمكن التعامل معها بما يهواه المدير. وفي المقابل إذا كان الموظفون يشعرون بالإيذاء من مثل هذه المدونات فإنه لا يمكن ضمان ردة فعلهم.

- تُعَدُّ المدونة مَعِيبة أخلاقيا إذا كانت: (١) تتضمن قيودا غير منطقية على الحريات، (٢) تستخدم نبرة تتضمن طلبات غير مُبرَّرة وتفتقر إلى الاحترام، (٣) تناقش باستفاضة التصرفات الخاطئة، بينما لا تتحدث شيئا عن قيمة الموظفين، (٤) تعامل الموظفين على أنهم مخالفون محتملون، وتُوبِّخهم رسميا أمام الجهات الخارجية، (٥) تفشل في تقديم التبريرات المستندة إلى القيم، والتي من شأنها تشجيع الموظفين على مناقشة محتويات المدونة، (٦) تفشل في إظهار الثقة وقيم العدالة، بينما، في المقابل، تتعامل مع جميع أصحاب المصالح الخارجيين بمزيد من الاحترام.

دراسة فالنتين وآخرين (Valentine & Others, 2010)، بعنوان **"صراع الدور، والعقلية الواعية، والأخلاق التنظيمية في المؤسسة التعليمية القائمة على الرعاية الصحية"**، هدفت إلى معرفة العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى صراع الدور، وذلك من أجل مساعدة المنظمات على تحسين إدارة الصراع والتنافر الذي يحصل في بيئة العمل. وقد بلغ حجم عيّنة الدراسة ٤٠٢٥ موظفا، يعملون في إحدى المؤسسات التعليمية المتخصصة في الرعاية الصحية في الجنوب الغربي من الولايات المتحدة الأمريكية. استجاب منهم ٧٨١ موظفا من كافة المستويات العلمية والإدارية. وخلصت الدراسة إلى ما يلي:

- دور العقلية الواعية في مساعدة الموظف على تقييم اللحظة التي يمر بها، ويدرك من خلالها الأحداث الخارجية، الأمر الذي يؤدي إلى مزيد من ضبط النفس، وتهدئة الشعور بضغط العمل الناتج عن صراع الدور، والسلوك الإيجابي اللاحق.
- وجود علاقة سلبية بين العقلية الواعية وصراع الدور؛ إذ أنه كلما تعاملنا مع المسؤوليات الوظيفية وأدوار العمل بشكل أكثر وعيا، قلت الملاحظات المتعلقة بصراع الدور.
- وجود علاقة سلبية بين المدونات الأخلاقية وصراع الدور؛ فعندما تعمل المنظمات على صياغة مجموعة موحدة من التعليمات والقواعد الأخلاقية، فإن ذلك يؤدي إلى تقليل الشعور بإحباط الدور الذي يواجهه الموظفون، بالإضافة إلى توفير شعور أكبر من الفعّالية.
- يمكن للمنظمات أن تقلل حدوث انتكاسات في العمل، وتزيد من جودة الخدمات المقدمة للزبائن، وتتجنب الصراعات الأخلاقية، وتزيد من استجابة الموظفين في عملهم، وتسهل تحقيق أهداف المنظمة، من خلال تعزيز العقلية الإدارية الواعية، ومأسسة الأخلاق، وتوفير الوصف الوظيفي الواضح الذي يفهمه الموظفون.

دراسة جوسفولد وسنيل وسو (Tjosvold & Snell & Su,2009)، بعنوان **"مدونات قواعد السلوك للعقول المنفتحة، مناقشة القضايا الأخلاقية وحلها في الصين"**، هدفت إلى معرفة كيفية تفاعل الأفراد مع الآخرين عند التعامل مع القضايا التي تتعارض مع قيم المنظمة والقواعد المتعلقة بالصواب والخطأ. وقد استهدفت الدراسة ١٢٠ موظفا وموظفة من كافة الأعمار والمستويات العلمية، ويعملون في منظمات متنوعة ومن كافة الأقسام والمستويات الإدارية في شنغهاي Shanghai. وأكدت الدراسة في نتائجها على ما يلي:

- أهمية المدونات الأخلاقية الواضحة في مساعدة الموظفين على مناقشة المخالفات الأخلاقية ـ التي قد تنتج في المنظمة ـ بشكل منفتح، وصولا إلى المنفعة المتبادلة، وعلى تعزيز الشعور بالعدل والمساواة، وتعميق العلاقات الشخصية فيما بينهم.
- ينبغي على المنظمات وضع المدونات الأخلاقية، والحرص على تطوير موادّها بشكل مستمر، بمشاركة الموظفين من كافة المستويات، إذ أن فرض المدونات الأخلاقية من الأعلى إلى الأسفل لن يؤدي على الأرجح إلى مشاركة الموظفين في تطوير وتطبيق قيمهم الأخلاقية.
- المنظمة المسؤولة أخلاقيا هي التي تشجع العاملين فيها على المناقشات المنفتحة لكافة القضايا الأخلاقية والممارسات التنظيمية، وتسعى إلى إيجاد توافق في الآراء بخصوصها.
- المنظمة التي تشجع موظفيها على الجدل البنّاء، وتدربهم على كيفية الاستخدام الأنسب له، فإنها تحدّ بذلك من تصاعد الأنشطة اللاأخلاقية، وتضمن تفاعل العاملين وحرصهم على استخدام الوسائل المناسبة لمعالجة القضايا الأخلاقية الناتجة في العمل.

دراسة آدمز وآخرين (Adams & Others, 2001) بعنوان: **"المدونات الأخلاقية كمؤشرات للسلوك الأخلاقي"**، هدفت إلى دراسة تأثير المدونات الأخلاقية على إدراك السلوك الأخلاقي لدى الأفراد. وقد أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية على عينة مكونة من ٧٦٦ موظفا وعاملا من مختلف المستويات الإدارية. أظهرت نتائج الدراسة أن الأشخاص الذين ينتسبون إلى شركات لديها مدونات أخلاقية هم أكثر التزاما بالسلوك الأخلاقي حتى لو لم يستحضروا نصوصها، بالمقارنة مع نظرائهم ممن ينتسبون إلى شركات لا تتوفر فيها مدونات أخلاقية. وأن توافر المدونات الأخلاقية المكتوبة، بحد ذاته، يعد حافزا/ رقيبا للسلوك الأخلاقي.

دراسة قديمة لجوزيف وإفرون (Joseph, & Efron, 1993)، بعنوان **"الخيارات الأخلاقية/ صراع الأخلاق: من وجهة نظر المعلمين"**، هدفت إلى تعرّف نظرة معلمي المدارس إلى الخيارات والصراعات الأخلاقية التي يواجهونها في المدارس الحكومية في أمريكا. وزع الباحثان استبانة على ١٨٠ معلما من العاملين في المدارس الحكومية، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع عينة مختارة من ٢٦ معلما منهم. وتوصلت الدراسة إلى أن الأخلاق الفردية للمعلمين تتشكل تبعا للخيارات التي يتخذونها والصراعات التي يواجهونها سواء مع الطلبة أم الآباء أم المديرين، وأنهم يشعرون بالالتزام في المشاركة بأخلاقياتهم الشخصية، وأحيانا بما يمليه الواجب عليهم من ضرورة التصرف لإنقاذ الأطفال من المؤثرات التي قد تفسد أخلاقهم. كما استنتجت الدراسة أن الملاحظات التي يتم تسجيلها عن الطلبة في الفصول الدراسية والمدارس، يجب أن تفسر بوعي واهتمام أكبر، نابع من القناعات والأحكام الأخلاقية التي يوفرها المعلمون عن كل حالة.

٢. الدراسات المتعلقة بالصراع داخل المنظمات:

أ- الدراسات العربية:

دراسة الرشيدي (٢٠١١)، بعنوان **"الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالصراع التنظيمي من وجهة نظرهم"**، هدفت إلى تعرف درجة الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة، وعلاقتها بالصراع التنظيمي من وجهة نظرهم. تكونت عينة الدراسة من ١٣١ مديرا ومديرة، موزّعين على المناطق التعليمية، وتم تطوير استبانتين لأغراض الدراسة. كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابيّة دالّة إحصائيا بين الضغوط النفسيّة والصّراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري الجنس والخبرة في جميع مجالات الضغوط النفسية، وفي جميع مجالات الصّراع التنظيمي. كما كشفت الدراسة عن مجالات البيئة المدرسية وما تتضمّنه من أمور تتعلق بالإدارة، وطبيعة مهنة التعليم، والعلاقة مع الزملاء، والدور، والعلاقة مع الطلبة، كمُسبّبات ـ مرتّبة حسب الأهمية ـ للضغوط النفسية.

دراسة قاجه (٢٠١١)، بعنوان **"مصادر ضغوط العمل على معلمي المرحلة الابتدائية: دراسة استكشافية بمدينة ورقلة"**، هدفت إلى الكشف عن مصادر ضغوط العمل على معلمي المرحلة الابتدائية في مدينة ورقلة في الجزائر، وتكونت عينة الدراسة من ١٢١ معلما ومعلمة. خلصت الدراسة إلى تحديد أهم مصادر ضغوط العمل مرتبة من الأعلى إلى الأدنى على النحو التالي: ضعف مستوى التلاميذ، وصعوبة المناهج الدراسية وعدم ملاءمة بعضها، وطول ساعات العمل، والمكانة الاجتماعية والأجر،

وعبء المهنة وزيادة عدد التلاميذ، ومواقف أولياء الأمور، وبيئة العمل من مباني وتجهيزات وخدمات، وقلة الوسائل التعليمية ورداءتها، وعلاقة المعلم مع المفتش، والتعامل مع الزملاء، والإدارة المدرسية.

دراسة رفاعي (٢٠٠٩)، بعنوان **" تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب إدارته: دراسة ميدانية"**، هدفت إلى بحث طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية ـ كمتغير مجمل ومتغير متعدد الأبعاد ـ ومستويات الصراع، بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية وأساليب إدارة الصراع، كذلك تحديد العلاقة بين أساليب إدارة الصراع ومستويات الصراع. وتكونت عينة الدراسة من ٣٢٠ ممرضة عاملة في مستشفيات جامعة أسيوط بمؤهل دبلوم، تم اختيارهن وفق مبدأ العينة العشوائية البسيطة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط عكسية دالة إحصائيا بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع، ووجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائيا بين المستوى المرتفع من العدالة التنظيمية وأبعادها، وأساليب إدارة الصراع الأكثر تعاونا من ناحية، وبين المستوى المنخفض للعدالة التنظيمية وأبعادها، وأساليب الصراع الأقل تعاونا من الناحية الأخرى. كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى الصراع يقل في حال اتباع الأفراد للأساليب الأكثر تعاونا في إدارة الصراع، بينما يزيد مستوى الصراع في حال اتباع الأفراد للأساليب الأقل تعاونا في إدارة الصراع.

دراسة عبد الرسول والعبيدي (٢٠٠٩)، بعنوان **"النمط القيادي والصراع وأثرهما في فاعلية الفريق: دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرفي الرشيد والرافدين"**، هدفت إلى اختبار العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وصراع الفريق وفاعلية الفريق، وأجريت على عينة من المصارف الحكومية، شملت ١٢ فرعا من فروع مصرفي الرشيد والرافدين في العراق. حددت الدراسة أنماط القيادة بالموجه، والمشارك، والمتساهل، كما حددت أنواع الصراع داخل المنظمة بصراع المهمة، والصراع الشخصي. واستنتج الباحثان وجود الصراع الشخصي بين أعضاء الفريق بشكل أكبر من صراع المهمة، وأن أنواع الصراع تؤثر سلبا في فاعلية الفريق، وأن نمطي القيادة (الموجّه والمتساهل) يزيد من حالات الاختلاف بين أفراد الفريق، والتضارب الشخصي بينهم، وعدم التجانس في واجباتهم وآرائهم، في حين أن النمط المشارك للقائد يوحّد من الوجهات المختلفة لأفراد الفريق، سواء أكانت شخصية أم وظيفية.

دراسة الطائي (٢٠٠٨)، بعنوان **"أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري والتدريبي في مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل"**، هدفت إلى تعرف الأسلوب الشائع في معالجة الصراع التنظيمي من قبل الكادر الإداري والتدريبي في مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل.

وبلغ حجم مجتمع الدراسة ٦٠ فردا من الإداريين والمدربين، وعينة الدراسة ٢١ فردا. وقد خلصت الباحثة إلى أن أسلوبي الإجبار والمساومة، على الترتيب، هما الأسلوبان الأكثر استخداما في معالجة الصراع التنظيمي، كونهما الأنسب للتعامل مع هذه الشريحة، أما بقية الأساليب (التهدئة، والمواجهة، والتجنب) فيتم استخدامها بنسب قليلة؛ لأن طبيعة التعامل بين الإداري المدرب واللاعب الطالب في الجامعة تبقى في حدود سلطة الإداري المدرب.

دراسة جلعود (٢٠٠٨)، بعنوان **"اتجاهات إداريي الجامعات في محافظة الخليل/ فلسطين نحو الصراع التنظيمي"**، هدفت الى معرفة توجه إداريي الجامعات الفلسطينية نحو الصراع التنظيمي، وكانت عينة الدراسة هي ذاتها مجتمع الدراسة والبالغ حجمها ١٣٢ موظفا وموظفة من الإداريين العاملين في جامعات الخليل وعددها ٣ جامعات. توصل الباحث إلى أن للصراع التنظيمي أثر سلبي مرتفع في أداء الموظفين والرضا الوظيفي ودوران العمل، وأثر سلبي بدرجة متدنية في التغيب عن العمل. كما استنتج أن لأبعاد (الهيكل التنظيمي، والمتغيرات الشخصية، والاتصال، وضغط العمل) ـ بحسب ترتيبها ـ تأثيرا في الصراع. وأن (الاتصال الفعال، ووضوح الأدوار الوظيفية، وعدالة أنظمة الحوافز، واستخدام فرق العمل)، كلها عوامل لها دور بدرجة مرتفعة في التخفيف من الصراع التنظيمي.

دراسة البلبيسي (٢٠٠٣) بعنوان **"استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي"**، هدفت إلى تعرف علاقة استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وتشكلت عينة الدراسة من ٥٦٠ معلما ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة قصدية، واستخدمت الباحثة ثلاث أدوات لجمع البيانات، هي: مقياس رحيم للصراع التنظيمي (Rahim Organizational Conflict Inventory - 11) والمعدل من قبل الباحثة نفسها، ومقياس الالتزام التنظيمي في المنظمات التربوية، بالإضافة إلى بناء أداة لقياس مستوى الروح المعنوية للمعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، من الأكثر استخداما إلى الأقل استخداما، كانت على التوالي: التكامل، والتسوية، والتجنب، والهيمنة، والإرضاء. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية ومستوى الروح المعنوية للمعلمين، وكذلك يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين.

ب- الدراسات الأجنبية:

دراسة فيستال (Vestal, 2011) بعنوان **"البحث في السلوك المفضل لإدارة الصراع لدى مديري المدارس الصغيرة"،** هدفت إلى قياس أثر الجنس والخبرة على السلوك المفضل لمديري المدارس في إدارة الصراع عند تعاملهم مع المعلمين، واستهدفت عينة مُكوّنة من ١٩١ مديرا من مديري المدارس الحكومية الصغيرة شرق تكساس. ركّزت الدراسة على خمسة سلوكيات محتملة يمكن أن يلجأ إليها مديرو المدارس لإدارة صراعهم مع المعلمين، هي: التنافس، والتسوية، والتجنب، والتعاون، والتنازل. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر للجنس، والخبرة في مجال التعليم، على السلوك المفضل للمديرين في إدارتهم للصراع مع المعلمين، كما استنتجت أنه كلما زادت سنوات الخبرة الإدارية ازداد استخدام المديرين لسلوك المنافسة، وقل استخدامهم لأسلوب التنازل في إدارتهم للصراع مع المعلمين.

دراسة هنكن وآخرين (Henkin & Others, 2000) بعنوان **"استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس في موقع المدرسة"،** هدفت إلى تطوير أساليب مفضلة لحل الصراع لدى مديري المدارس في المدن الحضرية بجنوب شرق الولايات المتحدة. وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة. وخلصت الدراسة إلى أنه من النادر أن يلجأ المديرون إلى استخدام استراتيجية التجنب في إدارة الصراع الذي يحصل في المدارس، وأن أكثر الاستراتيجيات المستخدمة من قبل المديرين هي استراتيجية التعاون، وأن استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة حسب تفضيلات المديرين لها هي: استراتيجية التعاون، والمنافسة، والتجنب.

خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالمدونات الأخلاقية وأخلاقيات العمل، العربية منها والأجنبية، ما يأتي:

- أضافت دراسة النّشاش (٢٠١٣) ثمانية مبادئ أخلاقيّة أساسيّة، قامت بتطوير المدوّنة الأخلاقية للقيادة الخدمية بناء عليها، ويمكن الاستفادة منها في بناء المدوّنات الأخلاقيّة عموما، وهي: الوعي، والإصغاء، والإلتزام بنماء الآخرين، والتعاطف، وبناء المجتمع، والإقناع، والتصور والبصيرة. وفي المقابل حذّرت دراسة مونتر (2013) من استخدام المدوّنات الأخلاقية كأدوات للسيطرة والهيمنة على الموظفين، وحدّدت بعض الصفات التي يجب تجنبها عند وضع المدونة الأخلاقية؛ كاستخدام النّبرة التي تتضمن طلبات غير مبرّرة وتفتقر إلى احترام الموظفين،

ومناقشة التصرفات الخاطئة باستفاضة على حساب الحديث عن قيمة الموظفين، والفشل في إظهار الثقة وقيم العدالة، ووضع قيود غير منطقية على الحريات.

- وضحت دراسة الشريفي والتنح (٢٠١١)، سلوكيات القيادة الأخلاقية، والتي من أبرزها إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار، ومشاركة المعلمين مناسباتهم الاجتماعية، والاتصاف بالحلم، ومسامحة الآخرين. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية دالة إحصائيا بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، ودرجة تمكين المعلمين، إذ يدرك هذا الصنف من القادة أهمية التمكين وضرورته للعملية الإدارية والتربوية.
- طوّرت دراسة الحوراني (٢٠٠٥) مدونة أخلاقية في المجال الأكاديمي للأستاذ الجامعي، تضمّنت مجموعة من الأنماط السلوكية اللّاأخلاقيّة التي ينبغي على الأستاذ الأكاديمي تجنبها؛ كعدم احترام الطلبة، وعدم اللياقة، والتعاملات الغراميّة والماليّة مع الطلبة، وعدم مراعاة الخصوصية، وعدم المحافظة على جو الزّمالة، وعدم احترام تعليمات الجامعة، وغيرها.
- أكدت دراسة كل من الليلة (٢٠١٠)، ونبعه والبكري (٢٠١٠)، وحمايل (٢٠٠٧)، وآدمز وآخرين (2001)، وفالنتين وآخرين (2010)، وجوسفولد وسنيل وسو (2009)، على أهمية البعد الأخلاقي والمدونات الأخلاقية في المنظمات، ودورها في نجاح القادة الإداريين في عملهم، وزيادة التزام العاملين بالسلوك الأخلاقي وأداء أعمالهم وتفاعلهم بالشكل المطلوب، وتقليل الشعور بإحباط الدور الذي يواجهه الموظفون، وتحقيق الشعور بالعدل والمساواة والرضا الوظيفي، وتعميق العلاقات الشخصية فيما بين العاملين، وتجنب الصراع الأخلاقي، وزيادة ثقة المستفيدين بالمنظمة وتسهيل تحقيق أهدافها، مع إشارة الدراسة الأخيرة إلى ضرورة حرص المنظمة على وضع المدونات الأخلاقية ومراجعتها باستمرار، بمشاركة الموظفين لضمان الالتزام والتفاعل الأخلاقي. كما خلصت دراسة جوزيف وإفرون (1993) إلى اعتماد المعلمين في أمريكا لأخلاقياتهم الشخصية في معالجة المواقف والصراعات الأخلاقية التي يواجهونها مع الطلبة، لما يمليه الواجب عليهم ـ من وجهة نظرهم ـ من ضرورة التصرف لإنقاذ الأطفال من المؤثرات التي يعتقدون أنها قد تفسد أخلاقهم، وهذا يستدعي ـ من وجهة نظر الباحث ـ توفير مدونة أخلاقية، كمرجعية معيارية موحّدة، يلتزم بها الجميع أمام كافة المواقف المتنوّعة، وتحد من اجتهادات المعلمين الفردية إزاءها.
- وضحت دراسة الخرابشة والربابعة (٢٠٠٧) درجة التزام أعضاء هيئة التدريس بالأخلاقيات المتعلقة بمجالات عملهم، وأنها كانت متوسطة عموما، أما دراسة المزروعي (٢٠٠٣) فتوصلت

إلى أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات المهنة مرتفعة في جميع مجالات الدراسة.

أما الدراسات السابقة المتعلقة بالصراع داخل المنظمات، فيتضح منها ما يأتي:

- حدّدت بعض الدراسات الأساليب والاستراتيجيات والسلوكيات التي يستخدمها المديرون في إدارة الصراع ومعالجته داخل المنظمة. فخلصت دراسة الطائي (٢٠٠٨) إلى أن أسلوبي الإجبار والمساومة، على الترتيب، هما الأسلوبان الأكثر استخداما، أما بقية الأساليب (التهدئة، والمواجهة، والتجنب) فيتم استخدامها بنسب قليلة، وذلك لطبيعة العلاقة بين الإداري المدرب واللاعب الطالب في الجامعة. أما دراسة رفاعي (٢٠٠٩)، فأشارت إلى أن اتباع الأسلوب الأكثر تعاونا يقلل من مستوى الصراع، وهو ذات الأسلوب الذي يفضله المديرون في مدارسهم بحسب ما توصلت إليه دراسة هنكن وآخرين (2000)، يليه المنافسة، وأخيرا التجنب. وفي دراسة البلبيسي (٢٠٠٣)، حددت التكامل، والتسوية، والتجنب، والهيمنة، والإرضاء، كاستراتيجيات مرتبة من الأكثر استخداما إلى الأقل، من قبل مديري المدارس في الأردن، ما يؤدي ـ بحسب الدراسة ـ إلى زيادة مستوى الروح المعنوية والالتزام التنظيمي للمعلمين. أما دراسة فيستال (2011)، فذكرت التنافس، والتسوية، والتجنب، والتعاون، والتنازل، كسلوكيات يلجأ إليها مديرو المدارس لإدارة الصراع مع المعلمين.
- توصلت دراسة جلعود (٢٠٠٨) إلى أن الصراع التنظيمي له أثر سلبي مرتفع على أداء الموظفين، والرضا الوظيفي، ودوران العمل، وأثر سلبي، بدرجة أقل، على التغيب عن العمل، واستنتجت الدراسة بأن الاتصال الفعال، ووضوح الأدوار الوظيفية، وعدالة أنظمة الحوافز، واستخدام فرق العمل، كلها عوامل تخفف من الصراع التنظيمي بدرجة مرتفعة. واستنتجت دراسة رفاعي (٢٠٠٩) أنه كلما زادت العدالة التنظيمية، قلّت مستويات الصّراع. ومن جانب آخر، فإن عوامل المكانة الاجتماعية والأجر المناسب، وطول ساعات العمل، وعبء المهنة وزيادة عدد التلاميذ، وضعف مستواهم، وصعوبة المناهج الدراسية وعدم ملاءمتها، ومواقف أولياء الأمور، وبيئة العمل من مباني وتجهيزات وخدمات، وقلة الوسائل التعليمية ورداءتها، وعلاقة المعلم مع المفتش، والتعامل مع الزملاء، والإدارة المدرسية، والدور، تُعدّ من أهم مصادر ضغوط العمل على المعلمين، بحسب دراسة كل من قاجه (٢٠١١)، والرشيدي (٢٠١١)، وهي عوامل يتفق بعضها مع ما أكدته دراسة جلعود (٢٠٠٨)، ورفاعي (٢٠٠٩)،

من أنها تؤثر على الصراع التنظيمي، وهذا ما أكدته دراسة الرشيدي (٢٠١١)، على وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين الضغوط النفسية في العمل، والصراع التنظيمي.

- حدّدت دراسة عبد الرسول والعبيدي (٢٠٠٩)، نوعين للصراع داخل المنظمة، هما: صراع المهمة، والصراع الشخصي، واستنتجت أن الصراع الشخصي بين أعضاء الفريق، له وجود أكبر من صراع المهمة فيما بينهم.

ويتبين من عرض الدراسات السابقة، تركيزها على محورين: عرض لمدوّنات أخلاقية تلزم كافة المنظمات، خصوصا التربوية منها، وعرض لأهم ما يمكن اعتباره مدارس في إدارة الصراع. وعليه، يمكن اعتبار الدراسة الحالية محاولة لتطوير مدوّنة أخلاقية تلبي حاجة المنظمة التربوية لإدارة الصراع، وهو ما لم تبحثه الدراسات السابقة، في حدود علم الباحث.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول الباحث في هذا الفصل وصفا للطريقة والإجراءات التي اتبعها لتحقيق أهداف الدراسة، إذ تضمّن وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة وطرق التحقّق من صدقها وثباتها، ومُتغيّرات الدراسة، والمعالجات الإحصائيّة التي استخدمت في الإجابة عن أسئلة الدراسة. ولتحقيق هدف الدراسة، تم اتّباع المراحل التالية لبناء مدوّنة أخلاقية لإدارة الصّراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء:

المرحلة الأولى: الخلفية النظرية

مراجعة الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة، والتي تشمل الأخلاق والمدونات الأخلاقية وإدارة الصراع، وجمع المعلومات النظرية المتعلقة بها، من خلال الاطلاع على ما كتب عنها في المؤلفات والدراسات العربية والأجنبية، والاستفادة من أحدث الكتابات المتوافرة بهذا الشأن على المواقع الإلكترونية ذات الصلة.

المرحلة الثانية: الأسس التي ترتكز عليها المدونة الأخلاقية

بناء على مراجعة الأدب السابق تم بناء الأسس التي ستبنى عليها المدونة، والتي تشمل:

- الأسباب الدافعة للصراع داخل المنظمة، والأساليب المناسبة لإدارته.
- المبادئ والقواعد العامة للمدونات الأخلاقية، مثل: تجنب الأذى، واحترام حقوق الآخرين، والامتثال للقوانين، ومساعدة المحتاجين، والعدل، وعدم الغش، وحماية الآخرين من الأذى.
- مجموعة المعايير التي يُعتمد عليها في بناء وتطوير المدونات الأخلاقية: يمكن تطبيقها، مُحدّدة ودقيقة، من السهل نشرها، صادقة ظاهريا، قابلة للتنفيذ.
- ثلاثة محاور رئيسة للمدونة على النحو التالي:

المحور الأول: مبادئ أخلاقية لإدارة الصراع تتعلق بمدير المدرسة.

المحور الثاني: مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع.

المحور الثالث: إجراءات احترازية تتعلق بالمدير للتعامل مع الصراع أخلاقيا.

المرحلة الثالثة: جمع المعلومات

تم جمع المعلومات عن درجة توافر ودرجة أهمية أخلاقيات إدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، ضمن المنهج الآتي:

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس محافظة الزرقاء الثانوية الحكومية، وعددهم (١٠٤) مديرا ومديرة، بالإضافة إلى المعلمين وعددهم (١٩٧٢) معلما ومعلمة، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤، ويظهر الجدول (١) البيانات التفصيلية لتوزّع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيراتها.

الجدول ١. توزع مجتمع الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء حسب نوع العمل والجنس.

نوع العمل	الجنس		المجموع
	ذكور	إناث	
مدير	٤٥	٥٩	١٠٤
معلم	٩٢٩	١٠٤٣	١٩٧٢
المجموع	٩٧٤	١١٠٢	٢٠٧٦

المصدر: موقع وزارة التربية والتعليم الأردنية (٢٠١٥/٤/٩)، التقرير الإحصائي الصادر عن إدارة التخطيط والبحث التربوي ٢٠١٣/٢٠١٤.(http://www.moe.gov.jo/MenuDetails.aspx?MenuID=29)

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية، بلغت (٨٦) مديراً ومديرة، استجاب منهم (٣٧) مديراً و(٤٦) مديرة، ومجموعهم (٨٣) مديراً ومديرة، بالإضافة إلى اختيار عدد لا يقل عن (٤) معلمين من الذكور والإناث من كل مدرسة من مدارس العيّنة بشكل عشوائي، بلغ عددهم (٤٠٠) معلما ومعلمة، استجاب منهم (١٧٩) معلما و (١٦٩) معلمة، ومجموعهم (٣٤٨) معلماً ومعلمة، ليصبح عدد أفراد العينة الإجمالي (٤٣١) فردا. والجدول رقم (٢) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.

الجدول ٢. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيري الجنس ونوع العمل.

المتغير	الفئات	العدد
الجنس	ذكور	٢١٦
	إناث	٢١٥
	المجموع	**٤٣١**
نوع العمل	مدير	٣٧
	مديرة	٤٦
	معلم	١٧٩
	معلمة	١٦٩
	المجموع	**٤٣١**

أداة الدراسة

بناء على الأدب النظري المُتّصل، ومراجعة أدوات الدراسات السابقة التي بحثت في موضوعي المدونات الأخلاقية في بيئة العمل والصراع في منظمات العمل، كدراسة النّشاش (٢٠١٣)، والخرابشة والربابعة (٢٠٠٧)، والشريفي والتنح (٢٠١١)، والحوراني (٢٠٠٥)، وفالنتين وآخرين (2010)، وجوسفولد وسنيل وسو (2009)، ورفاعي (٢٠٠٩)، والطائي (٢٠٠٨)، والبلبيسي (٢٠٠٣)، وهنكن وآخرين (2000)، تم تطوير استبانة لجمع البيانات والمعلومات لقياس درجة واقع الممارسات الأخلاقية في إدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، ودرجة أهمية هذه السلوكيات الأخلاقية في إدارة الصراع والتعامل معه، وذلك وفقا لمقياس ليكرت Likert Scale الخماسي، على النحو الآتي: (لا أوافق بشدّة، لا أوافق، أوافق إلى حد ما، أوافق، أوافق بشدّة)، وتكوّنت الاستبانة من (٦٧) فقرة، توزّعت على ثلاثة محاور رئيسة، هي: محور المبادئ الأخلاقية لإدارة الصِّراع تتعلق بمدير المدرسة، وتضمّن ثمانية مبادئ: الحكمة الإداريّة (٦) فقرات، والعدالة التنظيميّة (٤) فقرات، والموضوعيّة (٤) فقرات، ونضج الممارسة (٥) فقرات، والشفافيّة الإداريّة (٤) فقرات، والمسؤوليّة الاجتماعيّة (٨) فقرات، واحترام الآخرين (٦) فقرات، واستثمار مواقف الصراع للتّعلّم (٤) فقرات، ومحور أخلاقيات تتعلق بأطراف الصِّراع، تضمّن (٨) فقرات، ومحور الإجراءات الاحترازيّة للتعامل مع الصِّراع أخلاقيا تتعلق بالمدير، تضمّن (١٨) فقرة (ملحق رقم ٣).

صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم استخدام صدق المحتوى Content Validity، إذ تم عرض المسوّدة الأولية للأداة على (١٠) أساتذة مختصّين في الإدارة التربوية والبحث العلمي في الجامعات الأردنية ملحق رقم (٢)، وطـُلِب إبداء آرائهم في درجة وضوح فقرات الأداة بنائياً، ودرجة صلاحية كل فقرة في قياس ما وُضعت لقياسه، ودرجة انتماء كل فقرة للمحور والمبدأ الخاص بها، ودرجة دقة وسلامة الصياغة اللغوية، كما طـُلِب منهم إدخال أي تعديلات على صياغة فقرات الأدوات أو دمجها أو حذف بعضها أو الإضافة إليها. ثم، على ضوء تعديلات المُحَكّمين وملاحظاتهم، تم إجراء التعديلات والتصويبات التي انحصرت في الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وبقي عددها (٦٧) فقرة.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معاملات الثبات لواقع الممارسة والأهمية، وتم استخدام معامل كرونباخ ألفا لاستخراج الاتساق الداخلي، إذ تراوحت قيم معاملات الثبات لواقع الممارسة للمجالات بين (٠,٧٠- ٠,٨٤)، وبلغت قيم معاملات الثبات للأهمية للمجالات بين (٠,٦٩- ٠,٨٨)، وهي تعد معاملات مرتفعة، والجدول (٣) يوضح قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي .

الجدول ٣. قيم معاملات الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الأداة.

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	
			واقع الممارسة	أهمية الممارسة
	المحور الأول: مبادئ أخلاقية لإدارة الصراع تتعلق بمدير المدرسة:			
١	**المبدأ الأول: الحكمة الإدارية.**	٦	٠,٨٠	٠,٨٧
٢	**المبدأ الثاني: العدالة التنظيمية.**	٤	٠,٨٠	٠,٨٠
٣	**المبدأ الثالث: الموضوعية.**	٤	٠,٨٤	٠,٨٣
٤	**المبدأ الرابع: نضج الممارسة.**	٥	٠,٧٨	٠,٧٧
٥	**المبدأ الخامس: الشفافية الإدارية.**	٤	٠,٨٢	٠,٨١
٦	**المبدأ السادس: المسؤولية الاجتماعية.**	٨	٠,٧٨	٠,٨٨
٧	**المبدأ السابع: احترام الآخرين.**	٦	٠,٨٠	٠,٧٨
٨	**المبدأ الثامن: استثمار مواقف الصراع للتعلم.**	٤	٠,٨٣	٠,٨٧
٩	**المحور الثاني: مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع.**	٨	٠,٧٦	٠,٧٥
١٠	**المحور الثالث: اجراءات احترازية تتعلق بالمدير للتعامل مع الصراع أخلاقيا.**	١٨	٠,٧٠	٠,٦٩

تصحيح أداة الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت Likert الخماسي المكون من خمس درجات للموافقة، مرتبة ترتيباً تنازلياً على النحو الآتي: أوافق بشدة (٥) درجات، أوافق (٤) درجات، أوافق إلى حد ما (٣) درجات، لا أوافق (٢) درجة، لا أوافق بشدة (١)، لتقدير درجة واقع وأهمية ممارسة أخلاقيات إدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، وتم تحديد معيار الحكم على متوسطات أداة الدراسة كالآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى – الحد الأدنى (للتدرج)}}{\text{عدد المستويات}} = \text{——} = - = 1.33$$

وعليه، فإن معيار الحكم على درجة واقع أو أهمية الممارسة على نتائج الدراسة الكمية كان كالآتي:

أولاً: (١- ٢,٣٣) درجة واقع أو أهمية منخفضة.

ثانياً: (٢,٣٤- ٣,٦٧) درجة واقع أو أهمية متوسطة.

ثالثاً: (٣,٦٨- ٥) درجة واقع أو أهمية مرتفعة.

إجراءات الدراسة:

للتحقق من أهداف الدراسة، قام الباحث بالإجراءات الآتية:

- تحديد أفراد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد أفراد العينة.
- تصميم أداة الدراسة، وتم التحقق من صدقها وثباتها .
- قام الباحث بتوزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٤٣١) .
- تم تفريغ استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة، على الحاسوب بهدف إجراء المعالجة الإحصائية اللازمة، باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss).

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغير المستقل: ويتمثل في واقع أخلاقيات إدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء.

ثانياً: المتغيرات الوسيطة: وتتمثل بالآتي:

- الجنس : وله فئتان (ذكر، أنثى).
- نوع العمل: وله فئتان (معلم/ معلمة، مدير/ مديرة).

ثالثاً: المتغيرات التابعة: وتتمثل بالآتي:

- **درجة أهمية أخلاقيات إدارة الصراع** في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، والتي يعبر عنها بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة ومحاورها.
- **درجة ممارسة أخلاقيات إدارة الصراع** في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، والتي يعبر عنها بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة ومحاورها.
- **المدونة الأخلاقية المطورة من خلال نتائج الدراسة.**

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة الحالية تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع.
- للإجابة عن السؤال الثاني: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية.

للإجابة عن السؤال الثالث: تم استخدام اختبار (ت) t-test لدلالة الفروق بين العينات المستقلة، وتحليل التباين الثنائي Two way ANOVA .

للإجابة عن السؤال الخامس : تم استخراج دلالات الصدق العاملي.

الفصـــل الرابـــع

النتـــــــائج

الفصل الرابع

النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها، وتم عرضها وفقاً لأسئلة الدراسة كالآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي ينص على: ما واقع الممارسات الأخلاقيّة في إدارة الصّراع من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، لدرجة واقع ممارستهم للمبادئ الخلقية الثمانية المدرجة ضمن المحور الأول من المدونة الأخلاقية لإدارة الصراع. وقد احتل المبدأ الخلقي "المسؤولية الاجتماعية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١,٨٦) وانحراف معياري (٠,٦٣). وجاء المبدأ الخلقي "احترام الآخرين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١,٨٤) وانحراف معياري (٠,٦٥). وجاء المبدأ الخلقي "الشفافية الإدارية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (١,٧٧) وانحراف معياري (٠,٧٨). وجاء المبدأ الخلقي "الموضوعية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (١,٧٤) وانحراف معياري (٠,٦٥). وجاء المبدأ الخلقي "نضج الممارسة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (١,٧٠) وانحراف معياري (٠,٦٦). وجاء المبدأ الخلقي "الحكمة الإدارية" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (١,٦٩) وانحراف معياري (٠,٦٦). وجاء المبدأ الخلقي "العدالة التنظيمية" في المرتبة السادسة مكرر بمتوسط حسابي (١,٦٩) وانحراف معياري (٠,٥٨). وجاء المبدأ الخلقي "استثمار مواقف الصراع للتعلم" في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (١,٦٨) وانحراف معياري (٠,٦٩). وتبين من النتائج أن درجة استجابات أفراد عينة الدراسة كانت منخفضة على جميع المبادئ الخلقية لإدارة الصراع المتعلقة بمدير المدرسة، وقد بلغت درجة استجابات أفراد عينة الدراسة على واقع مبادئ خلقية لإدارة الصراع تتعلق بمدير المدرسة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، درجة منخفضة من واقع الممارسة بمتوسط حسابي (١,٧٥) وانحراف معياري (٠,٦٦). والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول ٤. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لدرجة واقع ممارسة مبادئ خلقية لإدارة الصراع تتعلق بمدير المدرسة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	المبادئ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٦	المسؤولية الاجتماعية	١,٨٦	٠,٦٣	منخفضة
٢	٧	احترام الآخرين	١,٨٤	٠,٦٥	منخفضة
٣	٥	الشفافية الإدارية	١,٧٧	٠,٧٨	منخفضة
٤	٣	الموضوعية	١,٧٤	٠,٦٥	منخفضة
٥	٤	نضج الممارسة	١,٧٠	٠,٦٦	منخفضة
٦	١	الحكمة الإدارية	١,٦٩	٠,٦٦	منخفضة
٦	٢	العدالة التنظيمية	١,٦٩	٠,٥٨	منخفضة
٧	٨	استثمار مواقف الصراع للتعلم	١,٦٨	٠,٦٩	منخفضة
الدرجة الكلية للمبادئ الخلقية المتعلقة بمدير المدرسة			**١,٧٥**	**٠,٦٦**	**منخفضة**

* الدرجة العظمى (٥)

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لدرجة واقع ممارسة المحاور الثلاثة الرئيسة للمدونة الأخلاقية لإدارة الصراع، إذ كانت النتائج على النحو الآتي:

جاء محور "مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع" في المرتبة الأولى على واقع ممارسة أخلاقيات إدارة الصراع، بمتوسط حسابي (١,٩٩) وانحراف معياري (٠,٥٤). وجاء محور "إجراءات احترازية تتعلق بمدير المدرسة للتعامل مع الصراع أخلاقيا" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١,٩٧) وانحراف معياري (٠,٦٥). وجاء محور "مبادئ خلقية لإدارة الصراع تتعلق بمدير المدرسة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (١,٧٥) وانحراف معياري (٠,٦٦). وتبين من النتائج أن درجة تقديرات المديرين والمعلمين كانت منخفضة على جميع محاور المدونة. وقد بلغت درجة تقديرات أفراد عينة الدراسة على واقع أخلاقيات إدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، درجة منخفضة من واقع الممارسة بمتوسط حسابي (١,٩١) وانحراف معياري (٠,٦٢). والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول ٥. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لدرجة واقع ممارسة محاور المدونة الأخلاقية لإدارة الصراع مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣	مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع	١,٩٩	٠,٥٤	منخفضة
٢	٢	إجراءات احترازية تتعلق بالمدير للتعامل مع الصراع أخلاقيا	١,٩٧	٠,٦٥	منخفضة
٣	١	مبادئ خلقية لإدارة الصراع تتعلق بمدير المدرسة	١,٧٥	٠,٦٦	منخفضة
		الدرجة الكلية لمحاور المدونة الأخلاقية	**١,٩١**	**٠,٦٢**	**منخفضة**

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على واقع ممارسة كل فقرة من فقرات الأداة، وتبين من النتائج الآتي:

أولا: المحور الأول: "مبادئ خلقية لإدارة الصراع تتعلق بمدير المدرسة"، ويتكون من:

- **المبدأ الخلقي الأول "الحكمة الإدارية":** بينت النتائج أن الفقرة (٤) "التّمتّع بالأناة (الهدوء والتأني)، بعيدا عن الانفعال أثناء إدارته للصراع" قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (١,٧٩) وانحراف معياري (٠,٧٩). وجاءت الفقرة (٢) "العمل على التقليل من شأن الخلاف" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١,٧٥) وانحراف معياري (٠,٧٠). بينما احتلت الفقرة (١) "مراعاة فروق القدرات الفرديّة لأطراف الصراع" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٥٩) وانحراف معياري (٠,٥٠). وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لواقع ممارسة المبدأ الخلقي الأول "الحكمة الإدارية" ككل (١,٦٩) وانحراف معياري (٠,٦٦)، وهو يقابل درجة ممارسة منخفضة.
- **المبدأ الخلقي الثاني "العدالة التنظيمية":** بينت النتائج أن الفقرة (٧) " إعطاء كل ذي حق حقه" قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,٠٠) وانحراف معياري (٠,٥١). وجاءت الفقرة (١٠) "الدّقة في تلخيص وجهات نظر أطراف الصراع بعيدا عن أي تحيّز انتقائي مبني على الهوى" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١,٧١) وانحراف معياري (٠,٧٥). بينما احتلت الفقرة (٩) "مراجعة القرارات المُتّخذة في حال وجود تظلّم" المرتبة الأخيرة بمتوسط

حسابي (١,٥١) وانحراف معياري (٠,٥٦). وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لواقع ممارسة المبدأ الخلقي الثاني "العدالة التنظيمية" ككل (١,٦٩) وانحراف معياري (٠,٥٨)، وهو يقابل درجة ممارسة منخفضة.

- **المبدأ الخلقي الثالث "الموضوعية":** بينت النتائج أن الفقرة (١٤) "التّبصُّر في قراءة المعلومات ذات العلاقة بالصراع حين استخدامها" قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (١,٩٣) وانحراف معياري (٠,٧٩). وجاءت الفقرة (١٣) "بذل الجهد في جمع كافة الحقائق ذات العلاقة بالصراع" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١,٧٧) وانحراف معياري (٠,٦٥). بينما احتلت الفقرة (١١) "الترفع عن الآفات المجتمعية المؤثرة في توجيه دقّة إدارة الصراع، مثل (الرشوة والمحسوبية)" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٦٣) وانحراف معياري (٠,٦٥). وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لواقع ممارسة المبدأ الخلقي الثالث "الموضوعية" ككل (١,٧٤) وانحراف معياري (٠,٦٥)، وهو يقابل درجة ممارسة منخفضة.

- **المبدأ الخلقي الرابع "نضج الممارسة":** بينت النتائج أن الفقرة (١٨) "الجرأة في اتخاذ القرارات المُنصِفة بحق أطراف الصراع دون خوف من ردود الأفعال" قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,٠٨) وانحراف معياري (٠,٦٣). وجاءت الفقرة (١٩) "الحرص على معرفة التغذية الراجعة، بعد معالجته للصراع" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١,٨٣) وانحراف معياري (٠,٦٢). بينما احتلت الفقرة (١٧) "الإيمان بحتمية الصراع المتكرر بين الأفراد" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٥٢) وانحراف معياري (٠,٥٦). وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لواقع ممارسة المبدأ الخلقي الرابع "نضج الممارسة" ككل (١,٧٠) وانحراف معياري (٠,٦٦)، وبدرجة ممارسة منخفضة.

- **المبدأ الخلقي الخامس "الشفافية الإدارية":** بينت النتائج أن الفقرة (٢٢) "تبرير القرارات التي يتخذها بحق أطراف الصراع" قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,١٠) وانحراف معياري (٠,٨٩). وجاءت الفقرة (٢٠) "الوضوح في مواقفه أثناء إدارته للصراع (عدم الغموض)" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١,٨٤) وانحراف معياري (٠,٧٠). بينما

احتلت الفقرة (٢٣) "الإفصاح بأن تجاوزات أطراف الصراع تؤثر في تقارير تقييم أدائهم السنوية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٤٦) وانحراف معياري (٠,٧٣). وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لواقع ممارسة المبدأ الخلقي الخامس "الشفافية الإدارية" ككل (١,٧٧) وانحراف معياري (٠,٧٨)، وهو يقابل درجة ممارسة منخفضة.

- **المبدأ الخلقي السادس"المسؤولية الاجتماعية":** بينت النتائج أن الفقرة (٢٥) "مراعاة صالح أطراف الصراع" قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,٢١) وانحراف معياري (٠,٤٢). وجاءت الفقرة (٢٨) "الحزم في إنفاذ القرارات المُتّخذة في إدارة الصراع" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٠٩) وانحراف معياري (٠,٤٩). بينما احتلت الفقرة (٢٧) "مراعاة الصـالح العام وتقديمه على المصالح الخاصة بأطراف الصراع" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٦٢) وانحراف معياري (٠,٨٠). وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لواقع ممارسة المبدأ الخلقي السادس "المسؤولية الاجتماعية" ككل (١,٨٦) وانحراف معياري (٠,٦٣)، وهو يقابل درجة ممارسة منخفضة.
- **المبدأ الخلقي السابع "احترام الآخرين":** بينت النتائج أن الفقرة (٣٦) "المحافظة على مُناخ الزمالة (بينه وبين العاملين، وبين العاملين أنفسهم)" قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,٠٥) وانحراف معياري (٠,٥٢). وجاءت الفقرة (٣٥) "الإصغاء إلى شروحات أطراف الصراع" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١,٩٠) وانحراف معياري (٠,٧٦). بينما احتلت الفقرة (٣٣) "احترام آراء أطراف الصراع وإن خالفت رأيه" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٧٠) وانحراف معياري (٠,٦٦). وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لواقع ممارسة المبدأ الخلقي السابع "احترام الآخرين" ككل (١,٨٤) وانحراف معياري (٠,٦٥)، وهو يقابل درجة ممارسة منخفضة.
- **المبدأ الخلقي الثامن "استثمار مواقف الصراع للتعلم":** بينت النتائج أن الفقرة (٣٨) "توظيف حالات الصراع كمواقف تعلّميّة، للبناء عليها مستقبلا" قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (١,٧٨) وانحراف معياري (٠,٨٢)، وجاءت الفقرة (٤٠) "إشاعة مُناخ من الحوار التفاعلي بين أطراف الصراع" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١,٧٢) وانحراف معياري (٠,٧٧). بينما

احتلت الفقرة (٣٩) "بناء قاعدة معلومات لحالات الصراع للرجوع إليها عند الحاجة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٥٦) وانحراف معياري (٠,٥٠). وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات ومديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لواقع ممارسة المبدأ الخلقي الثامن "استثمار مواقف الصراع للتعلم" ككل (١,٦٨) وانحراف معياري (٠,٦٩)، وهو يقابل درجة ممارسة منخفضة.

ثانيا: المحور الثاني "مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع": بينت النتائج أن الفقرة (٤٦) "تقدير وجهات نظر أطراف الصراع" قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,٠٩) وانحراف معياري (٠,٥٦). وجاءت الفقرة (٤٧) "الوضوح (عدم التلون) في مواقفه" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٠٨) وانحراف معياري (٠,٣٢). بينما احتلت الفقرة (٤٨) "تغليب الصالح العام على المصالح الشخصية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٨٧) وانحراف معياري (٠,٦٠). وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لواقع ممارسة المحور الثاني "مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع" ككل (١,٩٩) وانحراف معياري (٠,٥٤) وهو يقابل درجة ممارسة منخفضة.

ثالثا: المحور الثالث "إجراءات احترازية تتعلق بمدير المدرسة للتعامل مع الصراع أخلاقيا": بيّنت النتائج أن الفقرة (٦٣) "استخدام سياسة الباب المفتوح لاستقبال المراجعين (عاملين وطلبة وأولياء أمور)" قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,٩٩) وانحراف معياري (١,٤٧). وجاءت الفقرة (٥١) "التعاون مع الموظفين في إنجاز أعمالهم" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٣٥) وانحراف معياري (٠,٥٨). بينما احتلت الفقرة (٥٠) "إيجابية التعامل مع الموظف الجديد (متابعته عن قرب)" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٥٢) وانحراف معياري (٠,٧٦). وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لواقع ممارسة المحور الثالث "إجراءات احترازية تتعلق بمدير المدرسة للتعامل مع الصراع أخلاقيا" ككل (١,٩٧) وانحراف معياري (٠,٦٥)، وهو يقابل درجة ممارسة منخفضة. والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول٦ . المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على واقع ممارسة أخلاقيات إدارة الصراع مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لفقرات الأداة.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
المحور الأول: مبادئ خلقية لإدارة الصراع تتعلق بمدير المدرسة				
المبدأ الخلقي الأول: الحكمة الإدارية				
٤	التّمتّع بالأناة (الهدوء والتأني)، بعيدا عن الانفعال أثناء إدارته للصراع.	١,٧٩	٠,٧٩	منخفضة
٢	العمل على التقليل من شأن الخلاف.	١,٧٥	٠,٧٠	منخفضة
٥	التّغافُل عن تجاوزات أطراف الصراع بحقه.	١,٧٣	٠,٦٥	منخفضة
٣	استشارة العقلاء في مسائل الصراع المُعقّدة.	١,٧٠	٠,٦٤	منخفضة
٦	إظهار التّعاطف المُبَرّر مع الطرف الأضعف	١,٦٠	٠,٦٦	منخفضة
١	مراعاة فروق القدرات الفرديّة لأطراف الصراع.	١,٥٩	٠,٥٠	منخفضة
	الدرجة الكلية	**١,٦٩**	**٠,٦٦**	**منخفضة**
المبدأ الخلقي الثاني: العدالة التنظيمية				
٧	إعطاء كل ذي حق حقه.	٢,٠٠	٠,٥١	منخفضة
١٠	الدّقة في تلخيص وجهات نظر أطراف الصراع بعيدا عن أي تحيّز انتقائي مبني على الهوى.	١,٧١	٠,٧٥	منخفضة
٨	الحياديّة في القرارات بعيدا عن التأثر بالمصالح (الشخصية، العشائرية، الحزبية، الدينية، المناطقيّة).	١,٥٥	٠,٥٠	منخفضة
٩	مراجعة القرارات المُتّخذة في حال وجود تظلّم.	١,٥١	٠,٥٦	منخفضة
	الدرجة الكلية	**١,٦٩**	**٠,٥٨**	**منخفضة**
المبدأ الخلقي الثالث: الموضوعية				
١٤	التّبصُّر في قراءة المعلومات ذات العلاقة بالصراع حين استخدامها.	١,٩٣	٠,٧٩	منخفضة
١٣	بذل الجهد في جمع كافة الحقائق ذات العلاقة بالصراع.	١,٧٧	٠,٦٥	منخفضة
١٢	عدم المبالغة في تقدير متعلقات الصراع (الأسباب ـ الآثار).	١,٦٦	٠,٤٩	منخفضة
١١	الترفع عن الآفات المجتمعية المؤثرة في توجيه دقّة إدارة الصراع، مثل (الرشوة والمحسوبية).	١,٦٣	٠,٦٥	منخفضة
	الدرجة الكلية	**١,٧٤**	**٠,٦٥**	**منخفضة**

المبدأ الخلقي الرابع: نضج الممارسة				
١٨	الجرأة في اتخاذ القرارات المُنصِفة بحق أطراف الصراع دون خوف من ردود الأفعال.	٢,٠٨	٠,٦٣	منخفضة
١٩	الحرص على معرفة التغذية الراجعة، بعد معالجته للصراع.	١,٨٣	٠,٦٢	منخفضة
١٥	التمتع بقدر كاف من المرونة مع أطراف الصراع.	١,٥٦	٠,٧٥	منخفضة
١٦	الالتزام باتخاذ القرارات الرّشيدة المبنيّة على معلومات دقيقة.	١,٥٣	٠,٧٥	منخفضة
١٧	الإيمان بحتمية الصراع المتكرر بين الأفراد.	١,٥٢	٠,٥٦	منخفضة
	الدرجة الكلية	**١,٧٠**	**٠,٦٦**	**منخفضة**
المبدأ الخلقي الخامس: الشفافية الإدارية				
٢٢	تبرير القرارات التي يتخذها بحق أطراف الصراع.	٢,١٠	٠,٨٩	منخفضة
٢٠	الوضوح في مواقفه أثناء إدارته للصراع (عدم الغموض).	١,٨٤	٠,٧٠	منخفضة
٢١	الإفصاح عن المعايير التي يستند إليها في قراراته.	١,٦٨	٠,٨٠	منخفضة
٢٣	الإفصاح بأن تجاوزات أطراف الصراع تؤثر في تقارير تقييم أدائهم السنوية.	١,٤٦	٠,٧٣	منخفضة
	الدرجة الكلية	**١,٧٧**	**٠,٧٨**	**منخفضة**
المبدأ الخلقي السادس: المسؤولية الاجتماعية				
٢٥	مراعاة صالح أطراف الصراع.	٢,٢١	٠,٤٢	منخفضة
٢٨	الحزم في إنفاذ القرارات المُتّخذة في إدارة الصراع.	٢,٠٩	٠,٤٩	منخفضة
٢٤	حماية أطراف الصراع من أي أذى قد يلحق بهم.	٢,٠١	٠,٤٧	منخفضة
٢٦	المسارعة في اتخاذ اللازم بشأن الصراع فور حدوثه من غير تأخير.	١,٨٠	٠,٧١	منخفضة
٣٠	الحفاظ على تماسك النسيج المجتمعي.	١,٧٩	٠,٨٠	منخفضة
٢٩	التراجع عن القرارات في حال ثبوت عدم ملاءميّتها.	١,٧٥	٠,٧٦	منخفضة
٣١	تحقيق أكبر قدر من التناغم والانسجام بين أطراف الصراع (تقريب وجهات النظر).	١,٦٧	٠,٥٦	منخفضة
٢٧	مراعاة الصالح العام وتقديمه على المصالح الخاصة بأطراف الصراع.	١,٦٢	٠,٨٠	منخفضة
	الدرجة الكلية	**١,٨٦**	**٠,٦٣**	**منخفضة**

المبدأ الخلقي السابع: احترام الآخرين				
٣٦	المحافظة على مُناخ الزمالة (بينه وبين العاملين، وبين العاملين أنفسهم).	٢,٠٥	٠,٥٢	منخفضة
٣٥	الإصغاء إلى شروحات أطراف الصراع.	١,٩٠	٠,٧٦	منخفضة
٣٤	عدم ازدراء أيٍّ من آراء أطراف الصراع.	١,٨٤	٠,٧١	منخفضة
٣٧	كتمان أسرار أطراف الصراع، بعيدا عن أي تشهير.	١,٧٧	٠,٧٠	منخفضة
٣٢	مراعاة هامش خصوصيات أطراف الصراع.	١,٧٧	٠,٥٥	منخفضة
٣٣	احترام آراء أطراف الصراع وإن خالفت رأيه.	١,٧٠	٠,٦٦	منخفضة
	الدرجة الكلية	**١,٨٤**	**٠,٦٥**	**منخفضة**
المبدأ الخلقي الثامن: استثمار مواقف الصراع للتعلم				
٣٨	توظيف حالات الصراع كمواقف تعلّميّة، للبناء عليها مستقبلا.	١,٧٨	٠,٨٢	منخفضة
٤٠	إشاعة مُناخ من الحوار التفاعلي بين أطراف الصراع.	١,٧٢	٠,٧٧	منخفضة
٤١	التركيز أثناء إدارة الصراع على تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى أطراف الصراع.	١,٦٧	٠,٦٧	منخفضة
٣٩	بناء قاعدة معلومات لحالات الصراع للرجوع إليها عند الحاجة.	١,٥٦	٠,٥٠	منخفضة
	الدرجة الكلية	**١,٦٨**	**٠,٦٩**	**منخفضة**
المحور الثاني: مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع				
٤٦	تقدير وجهات نظر أطراف الصراع.	٢,٠٩	٠,٥٦	منخفضة
٤٧	الوضوح (عدم التلون) في مواقفه.	٢,٠٨	٠,٣٢	منخفضة
٤٣	تجنب التحايل من أجل تحقيق مصالح شخصية (كالانتصار على الأطراف الأخرى).	٢,٠٧	٠,٤٠	منخفضة
٤٤	تجنب إلحاق الأذى ـ بشقّيْه النفسي والجسدي ـ بالأطراف الأخرى.	٢,٠٣	٠,٤٧	منخفضة
٤٥	الامتثال للبعد القانوني (قوانين، نظم، تعليمات) النّاظم للصراع.	١,٩٥	٠,٥٨	منخفضة
٤٢	التمتع بقدر من الرقابة الذاتية تُحجّم من التمادي بحق الآخرين.	١,٩٢	٠,٦٢	منخفضة
٤٩	المحافظة على سرية المعلومات التي يتحصل عليها.	١,٨٧	٠,٧٤	منخفضة
٤٨	تغليب الصالح العام على المصالح الشخصية.	١,٨٧	٠,٦٠	منخفضة
	الدرجة الكلية	**١,٩٩**	**٠,٥٤**	**منخفضة**

المحور الثالث: إجراءات احترازية تتعلق بالمدير للتعامل مع الصراع أخلاقيا				
٦٣	استخدام سياسة الباب المفتوح لاستقبال المراجعين (عاملين وطلبة وأولياء أمور).	٢,٩٩	١,٤٧	متوسطة
٥١	التعاون مع الموظفين في إنجاز أعمالهم.	٢,٣٥	٠,٥٨	متوسطة
٥٥	تعميق روح الزمالة بين الموظفين.	٢,١٣	٠,٣٦	منخفضة
٥٢	التواصل الفاعل مع الموظفين لتحسس مشاكلهم.	٢,١١	٠,٣٢	منخفضة
٥٨	إفساح المجال للموظفين للمناقشة وفق أصول الحوار البناء.	٢,١١	٠,٤٢	منخفضة
٥٩	توزيع الأدوار الوظيفية بشكل عادل.	٢,٩	٠,٣٩	منخفضة
٥٤	تعزيز البُعد القيمي كمتغير في الرقابة الذاتية لدى الموظفين (تعميق الرقابة الذاتية لديهم).	١,٩٧	١,٢٥	منخفضة
٦٧	توفير بُعد القدوة لكل من يتعامل معه، تشمل جميع سلوكياته.	١,٩٦	٠,٣٨	منخفضة
٦٦	التوفيق بين قيم المنظمة التربوية وقيم الأفراد العاملين فيها.	١,٨٢	٠,٧٤	منخفضة
٥٦	ربط الموظفين بأهداف قيّمة.	١,٧٨	٠,٧٠	منخفضة
٦٤	المراجعة المستمرة ـ بالتنسيق مع الإدارات العليا ـ للتشريعات التربوية، بما يتوافق مع متطلبات الواقع.	١,٧٧	٠,٦٨	منخفضة
٥٧	السعي لتحقيق الرضا الوظيفي لجميع الموظفين.	١,٧٤	٠,٦٦	منخفضة
٥٣	تعزيز بُعد العقْلنة لدى الموظفين (دور العقلية الواعية).	١,٧٣	٠,٦٠	منخفضة
٦٠	مأسسة الأخلاق النبيلة في المدرسة من خلال توفير مدونة أخلاقية عملية معلنة.	١,٧٠	٠,٦٢	منخفضة
٦٥	توفير شبكة تواصل فعالة بين الإدارة والعاملين.	١,٦٨	٠,٥٧	منخفضة
٦١	توفير بيئة محفزة شاملة لمستلزمات العملية التعليمية.	١,٦٦	٠,٦٤	منخفضة
٦٢	إشراك العاملين بفاعلية في المسؤوليات من خلال وضع الخطط والأهداف وكافة الأعمال المتعلقة بالعملية التعليمية.	١,٦٢	٠,٥٤	منخفضة
٥٠	إيجابية التعامل مع الموظف الجديد (متابعته عن قرب).	١,٥٢	٠,٧٦	منخفضة
الدرجة الكلية		**١,٩٧**	**٠,٦٥**	**منخفضة**

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي ينص على "ما أهمية الممارسات الأخلاقيّة لإدارة الصّراع من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء ؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، لدرجة أهمية ممارستهم للمبادئ الخلقية الثمانية المدرجة ضمن المحور الأول من المدونة الأخلاقية لإدارة الصراع، وتبين أن المبدأ الخلقي "استثمار مواقف الصراع للتعلم" قد احتل المرتبة الأولى على أهمية ممارسة أخلاقيات إدارة الصراع، بمتوسط حسابي (٤,٣١) وانحراف معياري (٠,٦٩)، وجاء المبدأ الخلقي "العدالة التنظيمية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٣٠) وانحراف معياري (٠,٥٧)، وجاء المبدأ الخلقي "الحكمة الإدارية" في المرتبة الثانية مكرر بمتوسط حسابي (٤,٣٠) وانحراف معياري (٠,٦٥)، وجاء المبدأ الخلقي "نضج الممارسة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٢٩) وانحراف معياري (٠,٦٦)، وجاء المبدأ الخلقي "الموضوعية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤,٢٥) وانحراف معياري (٠,٦٤)، وجاء المبدأ الخلقي "الشفافية الإدارية" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤,٢٢) وانحراف معياري (٠,٧٨)، وجاء المبدأ الخلقي "احترام الآخرين" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٤,١٧) وانحراف معياري (٠,٦٥)، وجاء المبدأ الخلقي "المسؤولية الاجتماعية" في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٤,١٣) وانحراف معياري (٠,٦٢)، وتبين من النتائج أن درجة تقديرات أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة على جميع المبادئ الخلقية لإدارة الصراع المتعلقة بمدير المدرسة، وقد بلغت درجة تقديرات المديرين والمعلمين على أهمية مبادئ خلقية لإدارة الصراع تتعلق بمدير المدرسة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، درجة مرتفعة من أهمية الممارسة بمتوسط حسابي (٤,٢٥) وانحراف معياري (٠,٦٦). والجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول ٧. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لدرجة أهمية ممارسة مبادئ خلقية لإدارة الصراع تتعلق بمدير المدرسة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	المبادئ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٨	استثمار مواقف الصراع للتعلم	٤,٣١	٠,٦٩	مرتفعة
٢	٢	العدالة التنظيمية	٤,٣٠	٠,٥٧	مرتفعة
٢	١	الحكمة الإدارية	٤,٣٠	٠,٦٥	مرتفعة
٣	٤	نضج الممارسة	٤,٢٩	٠,٦٦	مرتفعة
٤	٣	الموضوعية	٤,٢٥	٠,٦٤	مرتفعة
٥	٥	الشفافية الإدارية	٤,٢٢	٠,٧٨	مرتفعة
٦	٧	احترام الآخرين	٤,١٧	٠,٦٥	مرتفعة
٧	٦	المسؤولية الاجتماعية	٤,١٣	٠,٦٢	مرتفعة
الدرجة الكلية للمبادئ الخلقية			**٤,٢٥**	**٠,٦٦**	**مرتفعة**

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لدرجة أهمية ممارسة المحاور الرئيسة الثلاثة في المدونة الأخلاقية لإدارة الصراع، إذ جاء محور "مبادئ خلقية لإدارة الصراع تتعلق بمدير المدرسة" في المرتبة الأولى على واقع ممارسة أخلاقيات إدارة الصراع، بمتوسط حسابي (٤,٢٥) وانحراف معياري (٠,٦٦)، وجاء محور "اجراءات احترازية تتعلق بمدير المدرسة للتعامل مع الصراع أخلاقيا" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٠٧) وانحراف معياري (٠,٦٤)، وجاء محور "مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٠١) وانحراف معياري (٠,٥٣)، وتبين من النتائج أن درجة تقديرات المديرين والمعلمين كانت مرتفعة على جميع محاور المدونة، وقد بلغت درجة تقديرات أفراد عينة الدراسة على أهمية أخلاقيات إدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، درجة مرتفعة من واقع الممارسة بمتوسط حسابي (٤,١١) وانحراف معياري (٠,٦١). والجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول ٨. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لدرجة أهمية ممارسة محاور المدونة الأخلاقية لإدارة الصراع مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	مبادئ خلقية لإدارة الصراع تتعلق بمدير المدرسة	٤,٢٥	٠,٦٦	مرتفعة
٢	٣	إجراءات احترازية تتعلق بالمدير للتعامل مع الصراع أخلاقيا	٤,٠٧	٠,٦٤	مرتفعة
٣	٢	مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع	٤,٠١	٠,٥٣	مرتفعة
الدرجة الكلية لمحاور المدونة الأخلاقية			**٤,١١**	**٠,٦١**	**مرتفعة**

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء على أهمية ممارسة كل فقرة من فقرات الأداة، وتبين من النتائج الآتي:

أولا: المحور الأول: "مبادئ خلقية لإدارة الصراع تتعلق بمدير المدرسة"، ويتكون من:

- **المبدأ الخلقي الأول "الحكمة الإدارية":** بينت النتائج أن الفقرة (١) "مراعاة فروق القدرات الفرديّة لأطراف الصراع" قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,٤٠) وانحراف معياري (٠,٥٠)، وجاءت الفقرة (٦) "إظهار التّعاطف المُبَرّر مع الطرف الأضعف" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٣٩) وانحراف معياري (٠,٦٥)، بينما احتلت الفقرة (٤) "التّمتّع بالأناة (الهدوء والتأني)، بعيدا عن الانفعال أثناء إدارته للصراع" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٢٠) وانحراف معياري (٠,٧٨)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات معلمي ومديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لأهمية ممارسة المبدأ الخلقي الأول "الحكمة الإدارية" ككل (٤,٣٠) وانحراف معياري (٠,٦٥)، وهو يقابل درجة أهمية مرتفعة.
- **المبدأ الخلقي الثاني "العدالة التنظيمية":** بينت النتائج أن الفقرة (٩) "مراجعة القرارات المُتّخذة في حال وجود تظلّم" قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,٤٨) وانحراف معياري (٠,٥٦)، وجاءت الفقرة (٨) "الحياديّة في القرارات بعيدا عن التأثر بالمصالح (الشخصية، العشائرية، الحزبية، الدينية، المناطقيّة)" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٤٤) وانحراف معياري (٠,٤٩)، بينما احتلت الفقرة (٧) "إعطاء كل ذي حق حقه" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٩٩) وانحراف معياري (٠,٥٠)، وقد بلغ المتوسط الحسابي

لتقديرات معلمي ومديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لأهمية ممارسة المبدأ الخلقي الثاني "العدالة التنظيمية" ككل (٤,٣٠) وانحراف معياري (٠,٥٧)، وهو يقابل درجة أهمية مرتفعة.

- **المبدأ الخلقي الثالث "الموضوعية":** بينت النتائج أن الفقرة (١١) "الترفع عن الآفات المجتمعية المؤثرة في توجيه دقّة إدارة الصراع، مثل (الرشوة والمحسوبية)" قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,٣٦) وانحراف معياري (٠,٦٤)، وجاءت الفقرة (١٢) "عدم المبالغة في تقدير متعلقات الصراع (الأسباب ـ الآثار)" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٣٤) وانحراف معياري (٠,٤٨)، بينما احتلت الفقرة (١٤) "التّبصُّر في قراءة المعلومات ذات العلاقة بالصراع حين استخدامها" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٠٦) وانحراف معياري (٠,٧٩)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات معلمي ومديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لأهمية ممارسة المبدأ الخلقي الثالث "الموضوعية" ككل (٤,٢٥) وانحراف معياري (٠,٦٤)، وهو يقابل درجة أهمية مرتفعة.
- **المبدأ الخلقي الرابع "نضج الممارسة":** بينت النتائج أن الفقرة (١٧) "الإيمان بحتمية الصراع المتكرر بين الأفراد" قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,٤٧) وانحراف معياري (٠,٥٦)، وجاءت الفقرة (١٦) "الالتزام باتخاذ القرارات الرّشيدة المبنيّة على معلومات دقيقة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٤٦) وانحراف معياري (٠,٧٤)، بينما احتلت الفقرة (١٨) "الجرأة في اتخاذ القرارات المُنصِفة بحق أطراف الصراع دون خوف من ردود الأفعال" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٩٢) وانحراف معياري (٠,٦٣)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات معلمي ومديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لأهمية ممارسة المبدأ الخلقي الرابع "نضج الممارسة" ككل (٤,٢٩) وانحراف معياري (٠,٦٦)، وهو يقابل درجة أهمية مرتفعة.
- **المبدأ الخلقي الخامس "الشفافية الإدارية":** بينت النتائج أن الفقرة (٢٣) "الإفصاح بأن تجاوزات أطراف الصراع تؤثر في تقارير تقييم أدائهم السنوية" قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,٥٤) وانحراف معياري (٠,٧٢)، وجاءت الفقرة (٢١) "الإفصاح عن المعايير التي يستند إليها في قراراته" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٣١) وانحراف معياري (٠,٨٠)، بينما احتلت الفقرة (٢٢) "تبرير القرارات التي يتخذها بحق أطراف

الصراع" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٩) وانحراف معياري (٠,٨٨)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات معلمي ومديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لأهمية ممارسة المبدأ الخلقي الخامس "الشفافية الإدارية" ككل (٤,٢٢) وانحراف معياري (٠,٧٨)، وهو يقابل درجة أهمية مرتفعة.

- **المبدأ الخلقي السادس"المسؤولية الاجتماعية":** بينت النتائج أن الفقرة (٢٧) "مراعاة الصالح العام وتقديمه على المصالح الخاصة بأطراف الصراع" قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,٣٨) وانحراف معياري (٠,٨٠)، وجاءت الفقرة (٣١) "تحقيق أكبر قدر من التناغم والانسجام بين أطراف الصراع (تقريب وجهات النظر)" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٣٣) وانحراف معياري (٠,٥٥)، بينما احتلت الفقرة (٢٥) "مراعاة صالح أطراف الصراع" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٧٨) وانحراف معياري (٠,٤١)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات معلمي ومديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لأهمية ممارسة المبدأ الخلقي السادس "المسؤولية الاجتماعية" ككل (٤,١٣) وانحراف معياري (٠,٦٢)، وهو يقابل درجة أهمية مرتفعة.
- **المبدأ الخلقي السابع "احترام الآخرين":** بينت النتائج أن الفقرة (٣٣) "احترام آراء أطراف الصراع وإن خالفت رأيه" قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,٢٩) وانحراف معياري (٠,٦٦)، وجاءت الفقرة (٣٢) "مراعاة هامش خصوصيات أطراف الصراع" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٢٩) وانحراف معياري (٠,٥٥)، بينما احتلت الفقرة (٣٦) "المحافظة على مُناخ الزمالة (بينه وبين العاملين، وبين العاملين أنفسهم)" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٩٥) وانحراف معياري (٠,٥١)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات معلمي ومديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لأهمية ممارسة المبدأ الخلقي السابع "احترام الآخرين" ككل (٤,١٧) وانحراف معياري (٠,٦٥)، وهو يقابل درجة أهمية مرتفعة.
- **المبدأ الخلقي الثامن "استثمار مواقف الصراع للتعلم":** بينت النتائج أن الفقرة (٣٩) "بناء قاعدة معلومات لحالات الصراع للرجوع إليها عند الحاجة" قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,٤٣) وانحراف معياري (٠,٥٠)، وجاءت الفقرة (٤١) "التركيز أثناء إدارة الصراع على تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى أطراف الصراع" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٣٢)

وانحراف معياري (٠,٦٧)، بينما احتلت الفقرة (٣٨) "توظيف حالات الصراع كمواقف تعلّميّة، للبناء عليها مستقبلا" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٢٢) وانحراف معياري (٠,٨١)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات معلمي ومديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لأهمية ممارسة المبدأ الخلقي الثامن "استثمار مواقف الصراع للتعلّم" ككل (٤,٣١) وانحراف معياري (٠,٦٩)، وهو يقابل درجة أهمية مرتفعة.

ثانيا: المحور الثاني "مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع": بينت النتائج أن الفقرة (٤٨) "تغليب الصالح العام على المصالح الشخصية" قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,١٢) وانحراف معياري (٠,٥٩)، وجاءت الفقرة (٤٩) "المحافظة على سرية المعلومات التي يتحصل عليها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,١٢) وانحراف معياري (٠,٧٤)، بينما احتلت الفقرة (٤٦) "تقدير وجهات نظر أطراف الصراع" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٩٠) وانحراف معياري (٠,٥٥)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات معلمي ومديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لأهمية ممارسة المحور الثاني "مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع" ككل (٤,٠١) وانحراف معياري (٠,٥٣)، وهو يقابل درجة أهمية مرتفعة.

ثالثا: المحور الثالث "إجراءات احترازية تتعلق بمدير المدرسة للتعامل مع الصراع أخلاقيا": بيّنت النتائج أن الفقرة (٥٠) "إيجابية التعامل مع الموظف الجديد (متابعته عن قرب)" قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,٤٧) وانحراف معياري (٠,٧٥)، وجاءت الفقرة (٦٢) "إشراك العاملين بفاعلية في المسؤوليات من خلال وضع الخطط والأهداف وكافة الأعمال المتعلقة بالعملية التعليمية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٣٨) وانحراف معياري (٠٥٤)، بينما احتلت الفقرة (٦٣) "استخدام سياسة الباب المفتوح لاستقبال المراجعين (عاملين وطلبة وأولياء أمور)" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٠٠) وانحراف معياري (١,٤٦)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات معلمي ومديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لأهمية ممارسة المحور الثالث "إجراءات احترازية تتعلق بمدير المدرسة للتعامل مع الصراع أخلاقيا" ككل (٤,٠٧) وانحراف معياري (٠,٦٤) وبدرجة أهمية مرتفعة. والجدول (٩) يوضح ذلك.

جدول ٩. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأهمية ممارسة أخلاقيات إدارة الصراع مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لفقرات الأداة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
المحور الأول: مبادئ خلقية لإدارة الصراع تتعلق بمدير المدرسة				
المبدأ الخلقي الأول : الحكمة الإدارية				
١	مراعاة فروق القدرات الفرديّة لأطراف الصراع.	٤,٤٠	٠,٥٠	مرتفعة
٦	إظهار التّعاطف المُبَرّر مع الطرف الأضعف.	٤,٣٩	٠,٦٥	مرتفعة
٣	استشارة العقلاء في مسائل الصراع المُعقَّدة.	٤,٢٩	٠,٦٤	مرتفعة
٥	التّغافُل عن تجاوزات أطراف الصراع بحقه.	٤,٢٦	٠,٦٥	مرتفعة
٢	العمل على التقليل من شأن الخلاف.	٤,٢٥	٠,٧٠	مرتفعة
٤	التّمتّع بالأناة (الهدوء والتأني)، بعيدا عن الانفعال أثناء إدارته للصراع.	٤,٢٠	٠,٧٨	مرتفعة
	الدرجة الكلية	**٤,٣٠**	**٠,٦٥**	مرتفعة
المبدأ الخلقي الثاني: العدالة التنظيمية				
٩	مراجعة القرارات المُتّخذة في حال وجود تظلّم.	٤,٤٨	٠,٥٦	مرتفعة
٨	الحياديّة في القرارات بعيدا عن التأثر بالمصالح (الشخصية، العشائرية، الحزبية، الدينية، المناطقيّة).	٤,٤٤	٠,٤٩	مرتفعة
١٠	الدّقة في تلخيص وجهات نظر أطراف الصراع بعيدا عن أي تحيّز انتقائي مبني على الهوى.	٤,٢٩	٠,٧٤	مرتفعة
٧	إعطاء كل ذي حق حقه.	٣,٩٩	٠,٥٠	مرتفعة
	الدرجة الكلية	**٤,٣٠**	**٠,٥٧**	مرتفعة
المبدأ الخلقي الثالث: الموضوعية				
١١	الترفع عن الآفات المجتمعية المؤثرة في توجيه دقّة إدارة الصراع، مثل (الرشوة والمحسوبية).	٤,٣٦	٠,٦٤	مرتفعة
١٢	عدم المبالغة في تقدير متعلقات الصراع (الأسباب - الآثار).	٤,٣٤	٠,٤٨	مرتفعة
١٣	بذل الجهد في جمع كافة الحقائق ذات العلاقة بالصراع.	٤,٢٣	٠,٦٥	مرتفعة
١٤	التّبصُّر في قراءة المعلومات ذات العلاقة بالصراع حين استخدامها.	٤,٠٦	٠,٧٩	مرتفعة
	الدرجة الكلية	**٤,٢٥**	**٠,٦٤**	**مرتفعة**

المبدأ الخلقي الرابع: نضج الممارسة				
١٧	الإيمـان بحتمية الصراع المتكرر بين الأفراد.	٤,٤٧	٠,٥٦	مرتفعة
١٦	الالتزام باتخاذ القرارات الرّشيدة المبنيّة على معلومات دقيقة.	٤,٤٦	٠,٧٤	مرتفعة
١٥	التمتع بقدر كاف من المرونـة مع أطراف الصراع.	٤,٤٤	٠,٧٥	مرتفعة
١٩	الحرص على معرفة التـغذيـة الراجـعة، بعد معالجته للصراع.	٤,١٧	٠,٦١	مرتفعة
١٨	الجرأة في اتخاذ القرارات المُنصِفة بحق أطراف الصراع دون خوف من ردود الأفعال.	٣,٩٢	٠,٦٣	مرتفعة
	الدرجة الكلية	**٤,٢٩**	**٠,٦٦**	**مرتفعة**
المبدأ الخلقي الخامس: الشفافية الإدارية				
٢٣	الإفصاح بأن تجاوزات أطراف الصراع تؤثر في تقارير تقييم أدائهم السنوية.	٤,٥٤	٠,٧٣	مرتفعة
٢١	الإفصـاح عن المعـايير التي يستند إليها في قراراته.	٤,٣١	٠,٨٠	مرتفعة
٢٠	الوضوح في مواقفه أثناء إدارته للصراع (عدم الغموض).	٤,١٦	٠,٦٩	مرتفعة
٢٢	تبرير القرارات التي يتـخذها بحق أطراف الصراع.	٣,٨٩	٠,٨٨	مرتفعة
	الدرجة الكلية	**٤,٢٣**	**٠,٧٨**	**مرتفعة**
المبدأ الخلقي السادس: المسؤولية الاجتماعية				
٢٧	مراعاة الصالح العام وتقديمه على المصالح الخاصة بأطراف الصراع.	٤,٣٨	٠,٨٠	مرتفعة
٣١	تحقيق أكبر قدر من التناغم والانسجام بين أطراف الصراع (تقريب وجهات النظر).	٤,٣٣	٠,٥٥	مرتفعة
٢٩	التراجع عن القرارات في حال ثبوت عدم ملاءميّتها.	٤,٢٥	٠,٧٥	مرتفعة
٣٠	الحفاظ على تماسك النسيج المجتمعي.	٤,٢١	٠,٨٠	مرتفعة
٢٦	المسارعة في اتخاذ اللازم بشأن الصراع فور حدوثه من غير تأخير.	٤,٢٠	٠,٧١	مرتفعة
٢٤	حماية أطراف الصراع من أي أذى قد يلحق بهم.	٣,٩٩	٠,٤٦	مرتفعة
٢٨	الحزم في إنفاذ القرارات المُتّخذة في إدارة الصراع.	٣,٩١	٠,٤٤	مرتفعة
٢٥	مراعاة صالح أطراف الصراع.	٣,٧٨	٠,٤١	مرتفعة
	الدرجة الكلية	**٤,١٣**	**٠,٦٢**	مرتفعة

المبدأ الخلقي السابع: احترام الآخرين				
٣٣	احترام آراء أطراف الصراع وإن خالفت رأيه.	٤,٢٩	٠,٦٦	مرتفعة
٣٢	مراعاة هامش خصوصيات أطراف الصراع.	٤,٢٩	٠,٥٥	مرتفعة
٣٧	كتمان أسرار أطراف الصراع، بعيدا عن أي تشهير.	٤,٢٣	٠,٧٠	مرتفعة
٣٤	عدم ازدراء أيٍّ من آراء أطراف الصراع.	٤,١٦	٠,٧٠	مرتفعة
٣٥	الإصغاء إلى شروحات أطراف الصراع.	٤,٠٩	٠,٧٦	مرتفعة
٣٦	المحافظة على مُناخ الزمالة (بينه وبين العاملين، وبين العاملين أنفسهم).	٣,٩٥	٠,٥١	مرتفعة
	الدرجة الكلية	**٤,١٧**	**٠,٦٥**	**مرتفعة**
المبدأ الخلقي الثامن: استثمار مواقف الصراع للتعلم				
٣٩	بناء قاعدة معلومات لحالات الصراع للرجوع إليها عند الحاجة.	٤,٤٣	٠,٥٠	مرتفعة
٤١	التركيز أثناء إدارة الصراع على تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى أطراف الصراع.	٤,٣٢	٠,٦٧	مرتفعة
٤٠	إشاعة مُناخ من الحوار التفاعلي بين أطراف الصراع.	٤,٢٧	٠,٧٦	مرتفعة
٣٨	توظيف حالات الصراع كمواقف تعلّميّة، للبناء عليها مستقبلا.	٤,٢٢	٠,٨١	مرتفعة
	الدرجة الكلية	**٤,٣١**	**٠,٦٩**	**مرتفعة**
المحور الثاني: مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع				
٤٨	تغليب الصالح العام على المصالح الشخصية.	٤,١٢	٠,٥٩	مرتفعة
٤٩	المحافظة على سرية المعلومات التي يتحصل عليها.	٤,١٢	٠,٧٤	مرتفعة
٤٢	التمتع بقدر من الرقابة الذاتية تُحجّم من التمادي بحق الآخرين.	٤,٠٧	٠,٦٢	مرتفعة
٤٥	الامتثال للبعد القانوني (قوانين، نظم، تعليمات) النّاظم للصراع.	٤,٠٥	٠,٥٨	مرتفعة
٤٤	تجنب إلحاق الأذى ـ بشقّيْه النفسي والجسدي ـ بالأطراف الأخرى.	٣,٩٦	٠,٤٧	مرتفعة
٤٣	تجنب التحايل من أجل تحقيق مصالح شخصية (كالانتصار على الأطراف الأخرى).	٣,٩٢	٠,٤٠	مرتفعة
٤٧	الوضوح (عدم التلون) في مواقفه.	٣,٩١	٠,٣٢	مرتفعة
٤٦	تقدير وجهات نظر أطراف الصراع.	٣,٩٠	٠,٥٥	مرتفعة
	الدرجة الكلية	**٤,٠١**	**٠,٥٣**	**مرتفعة**

المحور الثالث: إجراءات احترازية تتعلق بالمدير للتعامل مع الصراع أخلاقيا				
٥٠	إيجابية التعامل مع الموظف الجديد (متابعته عن قرب).	٤,٤٧	٠,٧٥	مرتفعة
٦٢	إشراك العاملين بفاعلية في المسؤوليات من خلال وضع الخطط والأهداف وكافة الأعمال المتعلقة بالعملية التعليمية.	٤,٣٨	٠,٥٤	مرتفعة
٦١	توفير بيئة محفزة شاملة لمستلزمات العملية التعليمية.	٤,٣٤	٠,٦٤	مرتفعة
٦٥	توفير شبكة تواصل فعالة بين الإدارة والعاملين.	٤,٣٢	٠,٥٧	مرتفعة
٦٠	مأسسة الأخلاق النبيلة في المدرسة من خلال توفير مدونة أخلاقية عملية معلنة.	٤,٢٩	٠,٦١	مرتفعة
٥٣	تعزيز بُعد العقْلنة لدى الموظفين.(دور العقلية الواعية)	٤,٢٦	٠,٥٩	مرتفعة
٥٧	السعي لتحقيق الرضا الوظيفي لجميع الموظفين.	٤,٢٦	٠,٦٥	مرتفعة
٦٤	المراجعة المستمرة ـ بالتنسيق مع الإدارات العليا ـ للتشريعات التربوية، بما يتوافق مع متطلبات الواقع.	٤,٢٣	٠,٦٨	مرتفعة
٥٦	ربط الموظفين بأهداف قيّمة.	٤,٢٢	٠,٧٠	مرتفعة
٦٦	التوفيق بين قيم المنظمة التربوية وقيم الأفراد العاملين فيها.	٤,١٧	٠,٧٣	مرتفعة
٥٤	تعزيز البُعد القيمي كمتغير في الرقابة الذاتية لدى الموظفين (تعميق الرقابة الذاتية لديهم).	٤,١١	١,١٦	مرتفعة
٦٧	توفير بُعد القدوة لكل من يتعامل معه، تشمل جميع سلوكياته.	٤,٠٤	٠,٣٨	مرتفعة
٥٩	توزيع الأدوار الوظيفية بشكل عادل.	٣,٩١	٠,٣٨	مرتفعة
٥٨	إفساح المجال للموظفين للمناقشة وفق أصول الحوار البناء.	٣,٨٩	٠,٤١	مرتفعة
٥٢	التواصل الفاعل مع الموظفين لتحسس مشاكلهم.	٣,٨٩	٠,٣١	مرتفعة
٥٥	تعميق روح الزمالة بين الموظفين.	٣,٨٧	٠,٣٦	مرتفعة
٥١	التعاون مع الموظفين في إنجاز أعمالهم.	٣,٦٤	٠,٥٧	متوسطة
٦٣	استخدام سياسة الباب المفتوح لاستقبال المراجعين (عاملين وطلبة وأولياء أمور).	٣,٠٠	١,٤٦	متوسطة
	الدرجة الكلية	**٤,٠٧**	**٠,٦٤**	**مرتفعة**

السؤال الثالث : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع ممارسة المديرين لأخلاقيّات إدارة الصّراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، وأهمية هذه الممارسة، تُعزى لنوع العمل، والجنس؟

للإجابة عن السؤال تم استخراج درجات الفروق بين الواقع والأهمية وقيمة (ت) للفروق على درجات أفراد عينة الدراسة باستخدام اختبار (ت) لإيجاد الفروق للعينات المترابطة Paried sample t-test.

إذ تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) على درجات الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة على واقع وأهمية ممارسة المديرين لمدونة أخلاقية لإدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، ويظهر من خلال النتائج أن الفروق مرتفعة. والجدول (١٠) يوضح ذلك.

جدول ١٠. اختبار (ت) لدلالة الفروق بين درجات الواقع والأهمية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسة أخلاقيات إدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء.

الرقم	الفقرة	المأمول (X1)	الواقع (X2)	الفروق (الحاجة) (X3)	قيمة ت	مستوى الدلالة
١	مراعاة فروق القدرات الفرديّة لأطراف الصراع.	٤,٤٠	١,٥٩	٢,٨٠	٥٨,١٧	٠,٠٠
٢	العمل على التقليل من شأن الخلاف.	٤,٢٥	١,٧٤	٢,٥٠	٣٧,٠٦	٠,٠٠
٣	استشارة العقلاء في مسائل الصراع المُعقّدة.	٤,٢٩	١,٧٠	٢,٥٨	٤١,٨٢	٠,٠٠
٤	التّمتّع بالأناة (الهدوء والتأني)، بعيدا عن الانفعال أثناء إدارته للصراع.	٤,٢٠	١,٧٩	٢,٤٠	٣١,٦٣	٠,٠٠
٥	التّغافُل عن تجاوزات أطراف الصراع بحقه.	٤,٢٦	١,٧٣	٢,٥٣	٤٠,١٧	٠,٠٠
٦	إظهار التّعاطف المُبَرّر مع الطرف الأضعف.	٤,٣٩	١,٦٠	٢,٧٩	٤٣,٩٥	٠,٠٠
٧	إعطاء كل ذي حق حقه.	٣,٩٩	٢,٠٠	١,٩٩	٤٠,٥٨	٠,٠٠
٨	الحياديّة في القرارات بعيدا عن التأثر بالمصالح (الشخصية، العشائرية، الحزبية، الدينية، المناطقيّة).	٤,٤٤	١,٥٦	٢,٨٩	٦٠,٣٧	٠,٠٠
٩	مراجعة القرارات المُتّخذة في حال وجود تظلّم.	٤,٤٨	١,٥١	٢,٩٦	٥٤,٧٢	٠,٠٠
١٠	الدّقة في تلخيص وجهات نظر أطراف الصراع بعيدا عن أي تحيّز انتقائي مبني على الهوى.	٤,٢٩	١,٧٠	٢,٥٨	٣٥,٨٢	٠,٠٠

١١	الترفع عن الآفات المجتمعية المؤثرة في توجيه دفّة إدارة الصراع، مثل (الرشوة والمحسوبية).	٤,٣٦	١,٣٦	٢,٧٣	٤٣,٨٨	٠,٠٠
١٢	عدم المبالغة في تقدير متعلقات الصراع (الأسباب ـ الآثار).	٤,٣٤	١,٦٥	٢,٦٩	٥٧,٤٩	٠,٠٠
١٣	بذل الجهد في جمع كافة الحقائق ذات العلاقة بالصراع.	٤,٣٢	١,٧٦	٢,٤٦	٣٩,٢٢	٠,٠٠
١٤	التّبصُّر في قراءة المعلومات ذات العلاقة بالصراع حين استخدامها.	٤,٠٧	١,٩٣	٢,١٣	٢٧,٩١	٠,٠٠
١٥	التمتع بقدر كاف من المرونة مع أطراف الصراع.	٤,٤٤	١,٥٦	٢,٨٨	٣٩,٦٩	٠,٠٠
١٦	الالتزام باتخاذ القرارات الرّشيدة المبنيّة على معلومات دقيقة.	٤,٤٧	١,٥٣	٢,٩٣	٤٠,٨٧	٠,٠٠
١٧	الإيمان بحتمية الصراع المتكرر بين الأفراد.	٤,٤٨	١,٥٢	٢,٩٥	٥٤,٧٦	٠,٠٠
١٨	الجرأة في اتخاذ القرارات المُنصِفة بحق أطراف الصراع دون خوف من ردود الأفعال.	٣,٩٢	٢,٠٨	١,٨٤	٣٠,١٢	٠,٠٠
١٩	الحرص على معرفة التغذية الراجعة، بعد معالجته للصراع.	٤,١٧	١,٨٣	٢,٣٤	٣٩,٤٧	٠,٠٠
٢٠	الوضوح في مواقفه أثناء إدارته للصراع (عدم الغموض).	٤,١٧	١,٨٤	٢,٣٢	٣٤,٦٦	٠,٠٠
٢١	الإفصاح عن المعايير التي يستند إليها في قراراته.	٤,٣٢	١,٦٩	٢,٦٣	٣٤,٠٢	٠,٠٠
٢٢	تبرير القرارات التي يتخذها بحق أطراف الصراع.	٣,٩٠	١,٤٦	٢,٤٣	٣٦,٧٠	٠,٠٠
٢٣	الإفصاح بأن تجاوزات أطراف الصراع تؤثر في تقارير تقييم أدائهم السنوية.	٤,٥٤	١,٤٦	٣,٠٨	٤٣,٨٢	٠,٠٠
٢٤	حماية أطراف الصراع من أي أذى قد يلحق بهم.	٣,٩٩	٢,٠١	١,٩٨	٤٤,٣٤	٠,٠٠
٢٥	مراعاة صالح أطراف الصراع.	٣,٧٩	٢,٢١	١,٥٧	٣٩,٠١	٠,٠٠
٢٦	المسارعة في اتخاذ اللازم بشأن الصراع فور حدوثه من غير تأخير.	٤,٢٠	١,٨٠	٢,٤٠	٣٥,٠٩	٠,٠٠

٢٧	مراعاة الصالح العام وتقديمه على المصالح الخاصة بأطراف الصراع.	٤,٣٨	١,٦٢	٢,٧٦	٣٥,٨٤	٠,٠٠
٢٨	الحزم في إنفاذ القرارات المُتّخذة في إدارة الصراع.	٣,٩١	٢,٠٩	١,٨٢	٤٢,١٧	٠,٠٠
٢٩	التراجع عن القرارات في حال ثبوت عدم ملاءميّتها.	٤,٢٥	١,٧٥	٢,٥٠	٣٤,٢٦	٠,٠٠
٣٠	الحفاظ على تماسك النسيج المجتمعي.	٤,٢١	١,٧٩	٢,٤٢	٣١,٣١	٠,٠٠
٣١	تحقيق أكبر قدر من التناغم والانسجام بين أطراف الصراع (تقريب وجهات النظر).	٤,٣٣	١,٦٧	٢,٦٦	٤٩,٦٣	٠,٠٠
٣٢	مراعاة هامش خصوصيات أطراف الصراع.	٤,٣٠	١,٧١	٢,٥٨	٤٨,٥٩	٠,٠٠
٣٣	احترام آراء أطراف الصراع وإن خالفت رأيه.	٤,٣٠	١,٧٠	٢,٥٩	٤٠,٥١	٠,٠٠
٣٤	عدم ازدراء أيٍّ من آراء أطراف الصراع.	٤,١٦	١,٨٤	٢,٣٢	٣٤,٠٠	٠,٠٠
٣٥	الإصغاء إلى شروحات أطراف الصراع.	٤,١٠	١,٩١	٢,١٩	٢٩,٧٥	٠,٠٠
٣٦	المحافظة على مُناخ الزمالة (بينه وبين العاملين، وبين العاملين أنفسهم).	٣,٩٦	٢,٠٥	١,٩٠	٣٨,٢٧	٠,٠٠
٣٧	كتمان أسرار أطراف الصراع، بعيدا عن أي تشهير.	٤,٢٣	١,٧٧	٢,٤٦	٣٦,٥٣	٠,٠٠
٣٨	توظيف حالات الصراع كمواقف تعلّميّة، للبناء عليها مستقبلا.	٤,٢٢	١,٧٨	٢,٤٤	٣١,٠٦	٠,٠٠
٣٩	بناء قاعدة معلومات لحالات الصراع للرجوع إليها عند الحاجة.	٤,٤٤	١,٥٦	٢,٨٧	٥٩,٥٦	٠,٠٠
٤٠	إشاعة مُناخ من الحوار التفاعلي بين أطراف الصراع.	٤,٢٨	١,٧٢	٢,٥٥	٣٤,٦٣	٠,٠٠
٤١	التركيز أثناء إدارة الصراع على تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى أطراف الصراع.	٤,٣٣	١,٦٧	٢,٦٥	٤٠,٩٦	٠,٠٠
٤٢	التمتع بقدر من الرقابة الذاتية تُحجّم من التمادي بحق الآخرين.	٤,٠٨	١,٩٢	٢,١٥	٣٥,٩٢	٠,٠٠
٤٣	تجنب التحايل من أجل تحقيق مصالح شخصية (كالانتصار على الأطراف الأخرى).	٣,٩٢	٢,٠٨	١,٨٤	٤٧,٣٦	٠,٠٠
٤٤	تجنب إلحاق الأذى ـ بشقّيْه النفسي والجسدي ـ بالأطراف الأخرى.	٣,٩٧	٢,٠٣	١,٩٣	٤٢,٤٨	٠,٠٠

٤٥	الامتثال للبعد القانوني (قوانين، نظم، تعليمات) النّاظم للصراع.	٤,٠٥	١,٩٥	٢,١٠	٣٧,٥٩	٠,٠٠
٤٦	تقدير وجهات نظر أطراف الصراع.	٣,٩٠	٢,١٠	١,٨٠	٣٣,٦٤	٠,٠٠
٤٧	الوضوح (عدم التلون) في مواقفه.	٣,٩٢	١,٨٧	٢,٠٤	٥٨,٧٢	٠,٠٠
٤٨	تغليب الصالح العام على المصالح الشخصية.	٤,١٣	١,٨٧	٢,٢٥	٣٩,٣٦	٠,٠٠
٤٩	المحافظة على سرية المعلومات التي يتحصل عليها.	٤,١٣	١,٨٧	٢,٢٥	٣١,٦١	٠,٠٠
٥٠	إيجابية التعامل مع الموظف الجديد (متابعته عن قرب).	٤,٤٨	١,٥٢	٢,٩٥	٤٠,٣٨	٠,٠٠
٥١	التعاون مع الموظفين في إنجاز أعمالهم.	٣,٦٥	٢,٣٥	١,٢٩	٢٣,١٩	٠,٠٠
٥٢	التواصل الفاعل مع الموظفين لتحسس مشاكلهم.	٣,٨٩	٢,١١	١,٧٨	٥٧,٩١	٠,٠٠
٥٣	تعزيز بُعد العقْلنة لدى الموظفين. (دور العقلية الواعية)	٤,٢٧	١,٧٣	٢,٥٣	٤٣,٩٠	٠,٠٠
٥٤	تعزيز البُعد القيمي كمتغير في الرقابة الذاتية لدى الموظفين.(تعميق الرقابة الذاتية لديهم)	٤,١٢	١,٩٧	٢,١٤	٢٨,١٥	٠,٠٠
٥٥	تعميق روح الزمالة بين الموظفين.	٣,٨٧	٢,١٣	١,٧٤	٤٩,٧٣	٠,٠٠
٥٦	ربط الموظفين بأهداف قيّمة.	٤,٢٢	١,٧٨	٢,٤٤	٣٦,٠٨	٠,٠٠
٥٧	السعي لتحقيق الرضا الوظيفي لجميع الموظفين.	٤,٢٦	١,٧٤	٢,٥٢	٣٩,٩١	٠,٠٠
٥٨	إفساح المجال للموظفين للمناقشة وفق أصول الحوار البناء.	٣,٨٩	٢,١١	١,٧٨	٤٤,٣٨	٠,٠٠
٥٩	توزيع الأدوار الوظيفية بشكل عادل.	٣,٩١	٢,٠٩	١,٨٢	٤٩,٢٦	٠,٠٠
٦٠	مأسسة الأخلاق النبيلة في المدرسة من خلال توفير مدونة أخلاقية عملية معلنة.	٤,٣٠	١,٧٠	٢,٥٩	٤٣,٦٠	٠,٠٠
٦١	توفير بيئة محفزة شاملة لمستلزمات العملية التعليمية.	٤,٣٤	١,٦٦	٢,٦٨	٤٣,٤١	٠,٠٠
٦٢	إشراك العاملين بفاعلية في المسؤوليات من خلال وضع الخطط والأهداف وكافة الأعمال المتعلقة بالعملية التعليمية.	٤,٣٨	١,٦٢	٢,٧٦	٥٣,٠٣	٠,٠٠

٦٣	استخدام سياسة الباب المفتوح لاستقبال المراجعين.(عاملين وطلبة وأولياء أمور)	٣,٠١	٢,٩٩	٠,٠١	٠,١٠	٠,٠٠
٦٤	المراجعة المستمرة ـ بالتنسيق مع الإدارات العليا ـ للتشريعات التربوية، بما يتوافق مع متطلبات الواقع.	٤,٢٣	١,٧٧	٢,٤٦	٣٧,٤٥	٠,٠٠
٦٥	توفير شبكة تواصل فعالة بين الإدارة والعاملين.	٤,٣٢	١,٦٨	٢,٦٤	٤٨,٠٩	٠,٠٠
٦٦	التوفيق بين قيم المنظمة التربوية وقيم الأفراد العاملين فيها.	٤,١٧	١,٨٣	٢,٣٤	٣٣,٠٢	٠,٠٠
٦٧	توفير بُعد القدوة لكل من يتعامل معه، تشمل جميع سلوكياته.	٤,٠٤	١,٩٦	٢,٠٨	٥٦,٣٩	٠,٠٠
	الدرجة الكلية	**٤,١٧**	**١,٩٣**	**٢,٢٤**	**٧١,٣٠**	**٠,٠٠**

وبناءً على الحاجة تم إجراء تحليل التباين الثنائي للفروق بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية للحاجة لممارستهم لمدونة أخلاقية لإدارة الصراع على المدونة ككل، حسب متغير الجنس (ذكر، أنثى)، ونوع العمل (مدير/ مديرة، معلم/ معلمة) حيث كانت النتائج كالآتي:

أ) **حسب متغير الجنس:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لممارستهم للمدونة الأخلاقية لإدارة الصراع وعلى المدونة ككل، وأظهرت النتائج وجود فروق ظاهرية بين متوسطات ممارستهم للمدونة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (١١) يوضح ذلك.

جدول ١١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لحاجتهم لممارسة مدونة أخلاقية لإدارة الصراع تبعاً لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحكمة الإدارية	ذكر	٢١٦	٢,٩٧	١,١٧
	أنثى	٢١٥	٢,٢٢	٠,٩٣
العدالة التنظيمية	ذكر	٢١٦	٢,٩٧	٠,٨٧
	أنثى	٢١٥	٢,٢٣	٠,٧٨
الموضوعية	ذكر	٢١٦	٣,١٢	١,٠٣
	أنثى	٢١٥	١,٨٨	٠,٩١

نضج الممارسة	ذكر	٢١٦	٢,٧٨	٠,٧٠
	أنثى	٢١٥	٢,٤٠	١,١١
الشفافية الإدارية	ذكر	٢١٦	٢,٩٢	١,٢٦
	أنثى	٢١٥	١,٩٩	١,٠٩
المسؤولية الاجتماعية	ذكر	٢١٦	٢,٥١	٠,٩٢
	أنثى	٢١٥	٢,٠٢	١,٠٣
احترام الآخرين	ذكر	٢١٦	٢,٨٢	٠,٩٨
	أنثى	٢١٥	١,٨٥	٠,٩٣
استثمار مواقف الصراع للتعلم	ذكر	٢١٦	٣,٠٠	١,٢٠
	أنثى	٢١٥	٢,٢٦	٠,٩٩
مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع	ذكر	٢١٦	١,٩٥	٠,٦٥
	أنثى	٢١٥	٢,٠٩	٠,٧٤
إجراءات احترازية تتعلق بالمدير للتعامل مع الصراع أخلاقيا	ذكر	٢١٦	٢,٤٢	٠,٦٥
	أنثى	٢١٥	٢,١٦	٠,٤٣
الدرجة الكلية	**ذكر**	**٢١٦**	**٢,٤٤**	**٠,٦٨**
	أنثى	**٢١٥**	**٢,٠٣**	**٠,٥٤**

ب) **حسب متغير نوع العمل:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء، تبعاً لاختلاف نوع العمل (مدير/ مديرة، معلم/ معلمة)، وأظهرت النتائج أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسطات تقديرات مديري ومعلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء لحاجتهم لممارسة مدوّنة أخلاقية لإدراة الصراع تبعاً لمتغير نوع العمل (مدير/ مديرة، معلم/ معلمة). والجدول (١٢) يوضح ذلك.

جدول ١٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لحاجتهم لممارسة مدونة أخلاقية لإدارة الصراع تبعاً لمتغير نوع العمل.

المتغير	نوع العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحكمة الإدارية	مدير	٨٣	٣,٣٠	١,٠١
	معلم	٣٤٨	٢,٤٣	١,٠٨
العدالة التظيمية	مدير	٨٣	٢,٥٦	٠,٩٤
	معلم	٣٤٨	٢,٦١	٠,٩٠
الموضوعية	مدير	٨٣	٢,٨٠	١,١٥
	معلم	٣٤٨	٢,٤٣	١,١٤
نضج الممارسة	مدير	٨٣	٢,٣٦	١,٠٥
	معلم	٣٤٨	٢,٦٤	٠,٩١
الشفافية الإدارية	مدير	٨٣	٢,٧٨	١,٢٧
	معلم	٣٤٨	٢,٣٨	١,٢٥
المسؤولية الإجتماعية	مدير	٨٣	٢,٤٥	١,٢٧
	معلم	٣٤٨	٢,٢٢	٠,٩٣
احترام الآخرين	مدير	٨٣	٢,٣٦	١,٤٠
	معلم	٣٤٨	٢,٣٣	٠,٩٧
استثمار مواقف الصراع للتعلم	مدير	٨٣	٣,١٦	٠,٩١
	معلم	٣٤٨	٢,٥٠	١,١٨
مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع	مدير	٨٣	١,٨٦	٠,٦١
	معلم	٣٤٨	٢,٠٦	٠,٧١
إجراءات احترازية تتعلق بالمدير للتعامل مع الصراع أخلاقيا	مدير	٨٣	٢,٣٨	٠,٦٤
	معلم	٣٤٨	٢,٢٤	٠,٥٥
الدرجة الكلية	**مدير**	**٨٣**	**٢,٣٤**	**٠,٧٠**
	معلم	**٣٤٨**	**٢,٢١**	**٠,٦٣**

ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لدرجة الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين الثنائي، وأظهرت النتائج الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على درجات تقديرات الفروق بين مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء تشير إلى

الحاجة لمدونة أخلاقية لإدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء تبعاً لمتغير الجنس على جميع أبعاد المدونة وعلى الدرجة الكلية للمدونة ولصالح تقديرات الذكور.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على درجات تقديرات الفروق بين مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء تشير إلى الحاجة لمدونة أخلاقية لإدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء تبعاً لمتغير نوع العمل على المجالات (الحكمة الإدارية، الموضوعية، نضج الممارسة، الشفافية الإدارية، استثمار مواقف للصراع للتعلم، مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع، إجراءات احترازية تتعلق بمدير المدرسة للتعامل مع الصراع أخلاقيا)، لصالح تقديرات المديرين لارتفاع متوسطاتهم.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمجالات (العدالة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية، احترام الآخرين) وعلى الدرجة الكلية للأداة، والجدول (١٣) يوضح ذلك.

جدول ١٣. اختبار تحليل التباين الثنائي لمديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لحاجتهم لممارسة مدونة أخلاقية تبعا للمبادئ الخلقية المتعلقة بالمدير لمتغيري الجنس، ونوع العمل.

المتغيرات	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس قيمة هوتلنغ= ٣٦,٠٦	الحكمة الإدارية	٢٦,٤٨	١	٢٦,٤٨	٢٦,٧٢	٠,٠٠
	العدالة التنظيمية	٤٨,٣١	١	٤٨,٣١	٦٩,٦٨	٠,٠٠
	الموضوعية	١٠٦,٥٦	١	١٠٦,٥٦	١١٥,٢٦	٠,٠٠
	نضج الممارسة	٤٣,٣٤	١	٤٣,٣٤	٥٥,٠٢	٠,٠٠
	الشفافية الإدارية	٩٠,٩٦	١	٩٠,٩٦	٦٧,٢٢	٠,٠٠
	المسؤولية الاجتماعية	٣١,٨٤	١	٣١,٨٤	٣٣,٩٥	٠,٠٠
	احترام الآخرين	٩٨,٢٣	١	٩٨,٢٣	١٠٩,٤٦	٠,٠٠
	استثمار مواقف الصراع للتعلم	٢٦,٤١	١	٢٦,٤١	٢٣,١٢	٠,٠٠
	مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع	١,٧٤	١	١,٧٤	٣,٨٩	٠,٠٥
	إجراءات احترازية تتعلق بالمدير للتعامل مع الصراع أخلاقيا	١٤,٠١	١	١٤,٠١	٤٧,٢٠	٠,٠٠

نوع العمل قيمة هوتلنغ= ١٤,١٧	الحكمة الإدارية	٥٣,٩٥	١	٥٣,٩٥	٥٤,٤٣	٠,٠٠
	العدالة التنظيمية	٠,٠٠	١	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٩٥
	الموضوعية	١٣,٦٥	١	١٣,٦٥	١٤,٧٦	٠,٠٠
	نضج الممارسة	٢,٧١	١	٢,٧١	٣,٤٤	٠,٠٦
	الشفافية الإدارية	١٦,٧٨	١	١٦,٧٨	١٢,٤٠	٠,٠٠
	المسؤولية الاجتماعية	٥,٤٣	١	٥,٤٣	٥,٧٩	٠,٠٢
	احترام الآخرين	١,١١	١	١,١١	١,٢٤	٠,٢٧
	استثمار مواقف الصراع للتعلم	٣١,٦١	١	٣١,٦١	٢٧,٦٧	٠,٠٠
	مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع	١,٧٦	١	١,٧٦	٣,٩٣	٠,٠٥
	إجراءات احترازية تتعلق بالمدير للتعامل مع الصراع أخلاقيا	٢,٣٢	١	٢,٣٢	٧,٨١	٠,٠١
الجنس * نوع العمل	الحكمة الإدارية	٤,٣٤	١	٤,٣٤	٤,٣٨	٠,٠٤
	العدالة التنظيمية	٢,٢٥	١	٢,٢٥	٣,٢٥	٠,٠٧
	الموضوعية	٠,٠٢	١	٠,٠٢	٠,٠٢	٠,٨٨
	نضج الممارسة	٣٢,٩٨	١	٣٢,٩٨	٤١,٨٧	٠,٠٠
	الشفافية الإدارية	٨,٤٠	١	٨,٤٠	٦,٢١	٠,٠١
	المسؤولية الاجتماعية	٦,٣٣	١	٦,٣٣	٦,٧٤	٠,٠١
	احترام الآخرين	١٠,٢٢	١	١٠,٢٢	١١,٣٩	٠,٠٠
	استثمار مواقف الصراع للتعلم	٣,١٣	١	٣,١٣	٢,٧٤	٠,١
	مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع	١٧,٦٩	١	١٧,٦٩	٣٩,٦٢	٠,٠٠
	إجراءات احترازية تتعلق بالمدير للتعامل مع الصراع أخلاقيا	٣,٣٨	١	٣,٣٨	١١,٤٠	٠,٠٠

السؤال الرابع: ما المدوّنة الأخلاقيّة الملائمة لإدارة الصّراع، في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، بناء على الفروق (الحاجة) بين ممارسة المديرين لأخلاقيات إدارة الصّراع وأهمية هذه الممارسة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم وضع مدوّنة أخلاقية لإدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، إذ تكونت المدوّنة من (٦٧) فقرة أخلاقية موزّعة على ثلاثة محاور، يتضمن الأول منها ثمانية مبادئ. حيث أظهرت النتائج أن مبدأ "استثمار مواقف الصراع للتّعلّم" احتلّ المرتبة الأولى بعدد فقرات (٤) ومتوسط حسابي (٢,٦٣)، وجاء مبدأ "العدالة التنظيمية" في المرتبة الثانية بعدد فقرات (٤) ومتوسط حسابي (٢,٦٠)، وجاء مبدأ "الحكمة الإدارية" في المرتبة الثالثة بعدد فقرات (٦) ومتوسط حسابي (٢,٦٠)، يليه مبدأ "نضج الممارسة" في المرتبة الرابعة، بعدد فقرات (٥) ومتوسط حسابي (٢,٥٩)، وجاء مبدأ "الموضوعية" في المرتبة الخامسة، بعدد فقرات (٤) ومتوسط حسابي (٢,٥٠)، وجاء مبدأ "الشفافية الإدارية" في المرتبة السادسة بعدد فقرات (٤) ومتوسط حسابي (٢,٤٥)، يليه مبدأ "احترام الآخرين" في المرتبة السابعة، بعدد فقرات (٦) ومتوسط حسابي (٢,٣٤)، وجاء مبدأ "المسؤولية الاجتماعية" في المرتبة الثامنة بعدد فقرات (٨) ومتوسط حسابي (٢,٢٦)، يليه محور "إجراءات احترازية تتعلق بمدير المدرسة للتعامل مع الصراع أخلاقيا" في المرتبة التاسعة، بعدد فقرات (١٨) ومتوسط حسابي (٢,٢٧)، وفي المرتبة العاشرة والأخيرة جاء محور "مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع" بعدد فقرات (٨) ومتوسط حسابي (٢,٠٢). والجدول (١٤) يوضح ذلك.

جدول ١٤. مجالات المدونة الأخلاقية لإدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء.

الرقم	مجالات المدونة	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
١	المبدأ الخلقي الثامن "استثمار مواقف الصراع للتعلم"	٤	٢,٦٣	٥,٩٧ %
٢	المبدأ الخلقي الثاني "العدالة التنظيمية"	٤	٢,٦٠	٥,٩٧ %
٣	المبدأ الخلقي الأول "الحكمة الإدارية"	٦	٢,٦٠	٨,٩٥%
٤	المبدأ الخلقي الرابع " نضج الممارسة"	٥	٢,٥٩	٧,٤٦%
٥	المبدأ الخلقي الثالث "الموضوعية"	٤	٢,٥٠	٥,٩٧ %
٦	المبدأ الخلقي الخامس "الشفافية الإدارية"	٤	٢,٤٥	٥,٩٧ %
٧	المبدأ الخلقي السابع "احترام الآخرين"	٦	٢,٣٤	٨,٩٥%

٨	المبدأ الخلقي السادس"المسؤولية الاجتماعية"	٨	٢,٢٦	%١١,٩٤
٩	محور "إجراءات احترازية تتعلق بالمدير للتعامل مع الصراع أخلاقيا"	١٨	٢,٠٢	%٢٦,٨٦
١٠	محور "مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع"	٨	٢,٢٧	%١١,٩٤
	المدونة ككل	**٦٧**	**-**	**%١٠٠**

بناءً على النتائج السابقة تم وضع مدوّنة أخلاقية لإدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، تكونت المدوّنة من (٦٧) فقرة أخلاقية موزّعة على ثلاثة محاور، يتضمن الأول منها ثمانية مبادئ. واتخذت الشكل الآتي:

المادة ١:

تسمى هذه المدوّنة "المدوّنة الأخلاقية لإدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء"، ويعمل بها اعتباراً من تاريخ إقرارها من وزارة التربية والتعليم.

المادة ٢:

أ- تسري أحكام هذه المدوّنة على جميع الموظفين في المدراس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من إداريين ومعلمين، وعلى جميع موظفي المدارس الحكومية والخاصة .

ب- يجب على كل موظف جديد وقبل مباشرته للعمل توقيع وثيقة يتعهد فيها بالالتزام بهذه المدوّنة، ويتم الاحتفاظ بنسخة من هذا التعهد في سجلّه الوظيفي.

جـ - ترتكز هذه المدوّنة على مبادئ أخلاقية يجب التحلّي بها أثناء إدارة الصراع وكيفية التعامل مع الصراع ومع أطراف الصراع، سواء من قبل الإداريين أم المعلمين، وعلى كافة الموظفين الالتزام بأحكام هذه المدوّنة، إضافة إلى الأسس والمبادئ التي ترتكز عليها.

د- أي مخالفة لبنود هذه المدونة تستوجب المساءلة واتخاذ الإجراءات والعقوبات التأديبية وفقاً لأحكام النظام.

المادة ٣: تهدف هذه المدوّنة إلى ما يلي :

١. وضع معايير وحدود وضوابط أخلاقية لإدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية، وتعزيز أهمية العلاقات بين الموظفين في المنظمة الواحدة، وضرورة إيجاد إجراءات أخلاقية لحل الصراع بين الموظفين، مع بقاء الود والاحترام بين أطراف الصراع، وذلك من خلال توعية الموظفين وتوجيههم نحو المبادئ الأخلاقية التي تحكم سير العمل.

٢. وضع أطر أخلاقية توضح وتبيّن الطرق والأساليب الإدارية التي ينتهجها مدير المدرسة في سبيل ضبط ومعالجة حالات الصراع وعدم الاتفاق والنزاع الذي ينتج بينه وبين الموظفين، وبين الموظفين أنفسهم، لتوجيه سلوكيات وردود أفعال كافة الموظفين في المدرسة أثناء تعاملهم مع الصراع الذي قد ينشب بينهم، الأمر الذي يساعد في تعميق انتماء الموظفين لمدرستهم، ويحفّزهم على التعاون لبذل الجهود والأوقات في سبيل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وحفظ المكانة التربوية للمدرسة.

٣. تعزيز ثقة أولياء الأمور والطلبة والمجتمع المحلي بالمدارس، وزيادة الاحترام لدور المنظمات التربوية في بناء جيل ذي شخصية قيادية، قادر على تحمل المسؤوليات، بكافة السبل الممكنة.

المادة ٤: المبدأ الخلقي الأول: استثمار مواقف الصراع للتعلم

يحرص مدير المدرسة الإيجابي على الاستفادة من المشكلات التي تحدث في المدرسة، واعتبارها فرصا لإثراء خبرات العاملين، وبلورة سلوكياتهم، وذلك من خلال:

- توظيف حالات الصراع كمواقف تعلّميّة، للبناء عليها مستقبلًا.
- بناء قاعدة معلومات لحالات الصراع للرجوع إليها عند الحاجة.
- إشاعة مُناخ من الحوار التفاعلي بين أطراف الصراع.
- التركيز أثناء إدارة الصراع على تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى أطراف الصراع.

المادة ٥: المبدأ الخلقي الثاني: العدالة التنظيمية

العدالة هي المساواة في الحقوق والواجبات، وينعكس أثرها على إدراك الموظفين وشعورهم بوجودها، وهي تساعد المدير على التخلّص من الآثار السلبية للصراع، وإحلال الوفاق والرضا بين الأطراف المتصارعة، وذلك باتباعه الآتي:

- إعطاء كل ذي حق حقه.
- الحياديّة في القرارات بعيدا عن التأثر بالمصالح (الشخصية، العشائرية، الحزبية، الدينية، المناطقيّة).
- مراجعة القرارات المُتّخذة في حال وجود تظلّم.
- الدّقة في تلخيص وجهات نظر أطراف الصراع بعيدا عن أي تحيّز انتقائي مبني على الهوى.

المادة ٦: المبدأ الخلقي الثالث: الحكمة الإدارية

المدير الحكيم هو الذي يدرك طرق التعامل مع الأحداث، ومعالجتها بعقلانيّة ورويّة، ويضع الأمور في نصابها بما يحقق أفضل النتائج في مدرسته، وذلك باتباع الآتي:

- مراعاة فروق القدرات الفرديّة لأطراف الصراع.
- العمل على التقليل من شأن الخلاف.
- استشارة العقلاء في مسائل الصراع المُعقّدة.
- التّمتّع بالأناة (الهدوء والتأني)، بعيدا عن الانفعال أثناء إدارته للصراع.
- التّغافُل عن تجاوزات أطراف الصراع بحقه.
- إظهار التّعاطف المُبَرّر مع الطرف الأضعف.

المادة ٧: المبدأ الخلقي الرابع: نضج الممارسة

يُعدّ نضج الممارسة مقياسا للاعتمادية والكفاءة والفاعلية في العمل، وثمرة من ثمرات ثراء الخبرة، وعمق الوعي، ووضوح الرؤية. ومدير المدرسة الناضج هو الذي تتوافق أعماله وإجراءاته مع سياسات وأهداف العمل، في إطار من التحسين المستمر. المدير الناضج هو من يتصف بـ:

- التمتع بقدر كاف من المرونة مع أطراف الصراع.
- الالتزام باتخاذ القرارات الرّشيدة المبنيّة على معلومات دقيقة.
- الإيمان بحتميّة الصراع المتكرر بين الأفراد.
- الجرأة في اتخاذ القرارات المُنصِفة بحق أطراف الصراع دون خوف من ردود الأفعال.

- الحرص على معرفة التغذية الراجعة، بعد معالجته للصراع.

المادة ٨: المبدأ الخلقي الخامس: الموضوعية

يحتكم المدير، أثناء إدارته للصراع، إلى العقل والحقيقة، بعيدا عن ردود الأفعال والأحكام المسبقة، أو التأثر بالأهواء والميول والمصالح. المدير الموضوعي هو من يعمل على:

- الترفع عن الآفات المجتمعية المؤثرة في توجيه دقّة إدارة الصراع، مثل (الرشوة والمحسوبية).
- عدم المبالغة في تقدير متعلقات الصراع (الأسباب ـ الآثار).
- بذل الجهد في جمع كافة الحقائق ذات العلاقة بالصراع.
- التّبصُّر في قراءة المعلومات ذات العلاقة بالصراع حين استخدامها.

المادة ٩: المبدأ الخلقي السادس: الشفافية الإدارية

يحرص مدير المدرسة أثناء إدارته للصراع على مكاشفة العاملين وإزالة الغموض واللبس، والانفتاح والوضوح معهم، ومعاملتهم بصدق وأمانة وإخلاص، وذلك من خلال:

- الوضوح في مواقفه أثناء إدارته للصراع (عدم الغموض).
- الإفصاح عن المعايير التي يستند إليها في قراراته.
- تبرير القرارات التي يتخذها بحق أطراف الصراع.
- الإفصاح بأن تجاوزات أطراف الصراع تؤثر في تقارير تقييم أدائهم السنوية.

المادة ١٠: المبدأ الخلقي السابع: احترام الآخرين

الاحترام هو حسن المعاملة وتقدير المشاعر، ويُعدّ احترام الآخرين وإنسانيتهم من أوجب القيم الأخلاقية الراقية والأساليب الحضارية التي يجب على المدير التحلّي بها، لتُمكِّنه من كسب الاحترام المتبادل، ومحبة الآخرين له والتأثير فيهم، وذلك من خلال:

- مراعاة هامش خصوصيات أطراف الصراع.

- احترام آراء أطراف الصراع وإن خالفت رأيه.
- عدم ازدراء أيٍّ من آراء أطراف الصراع.
- الإصغاء إلى شروحات أطراف الصراع.
- المحافظة على مُناخ الزمالة (بينه وبين العاملين، وبين العاملين أنفسهم).
- كتمان أسرار أطراف الصراع، بعيدا عن أي تشهير.

المادة ١١: المبدأ الخلقي الثامن: المسؤولية الاجتماعية

تُعرّف المسؤولية الاجتماعية هنا بأنها إحساس بالالتزام السلوكي تجاه المجتمع والموظفين والطلبة وعائلاتهم، والاستعداد لتحمل نتائج هذا السلوك، وهي من المبادئ الأخلاقية الهامة التي ينعكس أثر التزام مدير المدرسة بها على بناء جيل المستقبل، وذلك باتباعه الآتي:

- حماية أطراف الصراع من أي أذى قد يلحق بهم.
- مراعاة صالح أطراف الصراع.
- المسارعة في اتخاذ اللازم بشأن الصراع فور حدوثه من غير تأخير.
- مراعاة الصالح العام وتقديمه على المصالح الخاصة بأطراف الصراع.
- الحزم في إنفاذ القرارات المُتّخذة في إدارة الصراع.
- التراجع عن القرارات في حال ثبوت عدم ملاءميّتها.
- الحفاظ على تماسك النسيج المجتمعي.
- تحقيق أكبر قدر من التناغم والانسجام بين أطراف الصراع (تقريب وجهات النظر).

المادة ١٢: إجراءات احترازية تتعلق بمدير المدرسة للتعامل مع الصراع أخلاقيا

يتحتّم على المدير الفطن تعرّف امتداد شبكة علاقات الصراع، والسعي إلى معالجة أسبابه من جذورها، من أجل ضبطه والتعامل معه، والتخفيف من حدّته وآثاره، وذلك باتباع سلسلة من الإجراءات الاحترازية التي ينبغي عليه القيام بها قبل وقوع الصراع:

- إيجابية التعامل مع الموظف الجديد (متابعته عن قرب).
- التعاون مع الموظفين في إنجاز أعمالهم.
- التواصل الفاعل مع الموظفين لتحسس مشاكلهم.
- تعزيز بُعد العقْلنة لدى الموظفين. (دور العقلية الواعية)
- تعزيز البُعد القيمي كمتغير في الرقابة الذاتية لدى الموظفين.(تعميق الرقابة الذاتية لديهم)
- تعميق روح الزمالة بين الموظفين.
- ربط الموظفين بأهداف قيّمة.
- السعي لتحقيق الرضا الوظيفي لجميع الموظفين.
- إفساح المجال للموظفين للمناقشة وفق أصول الحوار البناء.
- توزيع الأدوار الوظيفية بشكل عادل.
- مأسسة الأخلاق النبيلة في المدرسة من خلال توفير مدونة أخلاقية عملية معلنة.
- توفير بيئة محفّزة شاملة لمستلزمات العملية التعليمية.
- إشراك العاملين بفاعلية في المسؤوليات من خلال وضع الخطط والأهداف وكافة الأعمال المتعلقة بالعملية التعليمية.
- استخدام سياسة الباب المفتوح لاستقبال المراجعين.(عاملين وطلبة وأولياء أمور)
- المراجعة المستمرة ـ بالتنسيق مع الإدارات العليا ـ للتشريعات التربوية، بما يتوافق مع متطلبات الواقع.
- توفير شبكة تواصل فعالة بين الإدارة والعاملين.
- التوفيق بين قيم المنظمة التربوية وقيم الأفراد العاملين فيها.
- توفير بُعد القدوة لكل من يتعامل معه، تشمل جميع سلوكياته.

المادة ١٣: مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع

تحتاج أطراف الصراع إلى مدونة أخلاق تضبط سلوكياتهم وترتقي بها، وتساعد على تحقيق إدارة للصراع بكفاءة وفاعلية، ومن أهم هذه الأخلاق:

- التمتع بقدر من الرقابة الذاتية تُحجّم من التمادي بحق الآخرين.
- تجنب التحايل من أجل تحقيق مصالح شخصية (كالانتصار على الأطراف الأخرى).
- تجنب إلحاق الأذى ـ بشقّيْه النفسي والجسدي ـ بالأطراف الأخرى.
- الامتثال للبعد القانوني (قوانين، نظم، تعليمات) النّاظم للصراع.
- تقدير وجهات نظر أطراف الصراع.
- الوضوح (عدم التلون) في مواقفه.
- تغليب الصالح العام على المصالح الشخصية.
- المحافظة على سرية المعلومات التي يتحصل عليها.

المادة ١٤: أحكام عامة

أ- يتوجب على الموظف الاطلاع على هذه المدونة والإلمام بمضمونها والالتزام بأحكامها.

ب- الوزراء، ومديرو التربية، ومديرو المدارس، مسؤولون عن الإشراف على تطبيق هذه المدونة، وتفعيلها، وتحديثها.

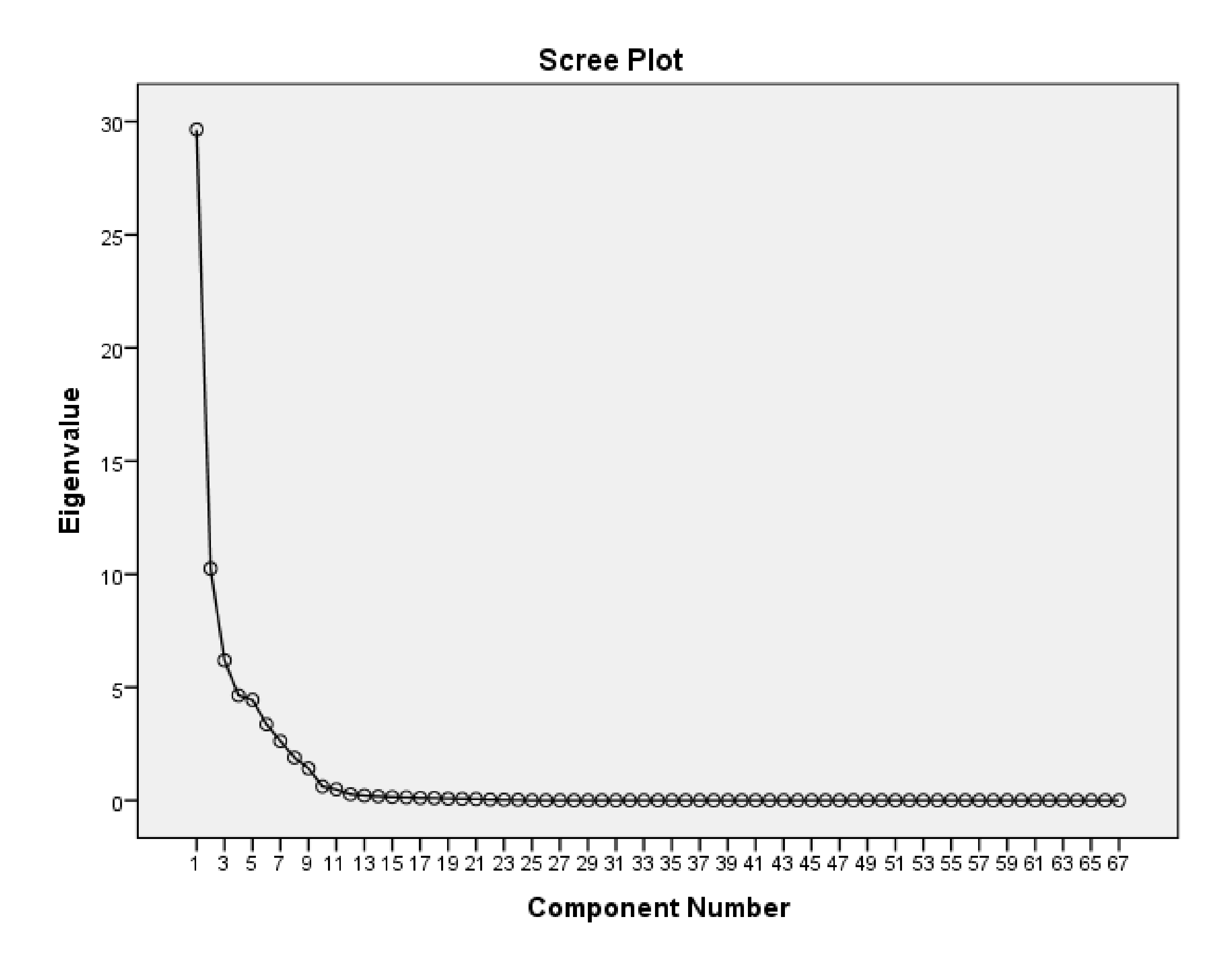
السؤال الخامس: ما الصدق العاملي للمدوّنة الأخلاقية المطوّرة؟

لاستخراج دلالات صدق البناء للمدونة الأخلاقية تم إجراء التحليل العاملي Factor Analysis باستخدام تحليل المكونات الرئيسة Principle Component Analysis لمجالات المدونة العشرة (المبادئ+المحاور)، إذ تم استخراج قيم الجذر الكامن Eigen Value للعوامل المشبعة لمجالات المدونة، ونسبة التباين التي يفسرها كل عامل من تلك العوامل، ونسبة التباينات التراكمية المفسرة، وأظهرت النتائج أن قيمة الجذر الكامن لكافة العوامل أكثر من (١)، والجدول (١٥) يوضح ذلك.

جدول١٥. قيم الجذر الكامن ونسبة التباين المفسر للعوامل المشبعة التي تكوّنَت منها أداة تطوير مدونة أخلاقية لإدارة الصراع على استجابات أفراد عينة الدراسة على أهمية ممارسة المديرين لأخلاقيات إدارة الصراع.

الرقم	العامل	قيمة الجذر الكامن	نسبة التباين المفسر	النسبة التراكمية للتباين المفسر %
١	مبدأ "الحكمة الإدارية"	٢٩,٦٥	٤٤,٢٦	٤٤,٢٦
٢	مبدأ "العدالة التنظيمية"	١٠,٢٥	١٥,٢٩	٥٩,٥٥
٣	مبدأ "الموضوعية"	٦,١٩	٩,٢٣	٦٨,٧٨
٤	مبدأ "نضج الممارسة"	٤,٦٤	٦,٩٣	٧٥,٧١
٥	مبدأ "الشفافية الإدارية"	٤,٤٤	٦,٦٣	٨٢,٣٤
٦	مبدأ "المسؤولية الاجتماعية"	٣,٣٦	٥,٠١	٨٧,٣٥
٧	مبدأ "احترام الآخرين"	٢,٦٢	٣,٩١	٩١,٢٦
٨	مبدأ "استثمار مواقف الصراع للتعلم"	١,٨٩	٢,٨٢	٩٤,٠٩
٩	محور "مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع"	١,٤١	٢,١١	٩٦,٢٠
١٠	محور "إجراءات احترازية تتعلق بالمدير للتعامل مع الصراع أخلاقيا"	٠,٦١	٠,٩٢	٩٧,١١

وقد تم استخدام الرسم البياني لقيم الجذر الكامن التي تم الحصول عليها من نتائج التحليل العاملي التي تظهر قيم الجذر الكامن لكل الأبعاد التي نتجت من خلال هذا التحليل. واتضح أن العوامل العشرة تتميز عن باقي العوامل من حيث قيم الجذور الكامنة المرتبطة بها، كما اتضح أنه بعد العامل الرابع حصل نوع من الانكسار Break Point لقيم الجذور الكامنة للعوامل الباقية باستخدام طريقة البقايا المبعثرة Scree Plot Method، والشكل رقم (٣) يوضح ذلك.



الشكل (٣). التمثيل البياني لقيم الجذور الكامنة للعوامل المشبعة على فقرات المدونة

وللتحقق من صدق المدوّنة، تم حساب معاملات الارتباط بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية على فقرات المدوّنة، وتقديراتهم على المجال ككل، والمدوّنة الكلية، على النحو الآتي:

المجال الأول: مبدأ "استثمار مواقف الصراع للتعلم":

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء على مبدأ "استثمار مواقف الصراع للتعلم" على المجال ككل والمدوّنة الكلية، وبيّنت النتائج أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية على مبدأ "استثمار مواقف الصراع للتعلم" وتقديراتهم على المجال ككل قد تراوحت بين (٠,٥٢ -٠,٧٠)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديراتهم على مبدأ "استثمار مواقف الصراع للتعلم" وتقديراتهم على المدوّنة ككل بين (٠,٥٦-٠,٧٣)، والجدول (١٦) يوضح ذلك.

الجدول ١٦. معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء على مبدأ "استثمار مواقف الصراع للتعلم" وتقديراتهم على المجال ككل والمدوّنة الكلية.

رقم الفقرة	الإحصائي	معامل الارتباط بين المبدأ والمجال	معامل الارتباط بين المبدأ والمقياس الكلي
١	قيمة معامل الارتباط	٠,٧٠	٠,٧٣
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٢	قيمة معامل الارتباط	٠,٥٢	٠,٥٧
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٣	قيمة معامل الارتباط	٠,٦٠	٠,٥٩
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٤	قيمة معامل الارتباط	٠,٧٠	٠,٦٥
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠

المجال الثاني: مبدأ "العدالة التنظيمية":

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء على مبدأ "العدالة التنظيمية" على المجال ككل والمدوّنة الكلية، وبيّنت النتائج أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية على مبدأ "العدالة التنظيمية" وتقديراتهم على المجال ككل قد تراوحت بين (٠,٦٠-٠,٧٢)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديراتهم على مبدأ "العدالة التنظيمية" وتقديراتهم على المدوّنة ككل بين (٠,٥٤-٠,٧٣)، والجدول (١٧) يوضح ذلك.

الجدول ١٧. معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء على مبدأ "العدالة التنظيمية" وتقديراتهم على المجال ككل والمدوّنة الكلية.

رقم الفقرة	الإحصائي	معامل الارتباط بين المبدأ والمجال	معامل الارتباط بين المبدأ والمقياس الكلي
١	قيمة معامل الارتباط	٠,٧٢	٠,٦٥
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٢	قيمة معامل الارتباط	٠,٧٧	٠,٥٤
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٣	قيمة معامل الارتباط	٠,٦٠	٠,٦٢
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٤	قيمة معامل الارتباط	٠,٧٠	٠,٧٣
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠

المجال الثالث: مبدأ "الحكمة الإدارية":

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء على مبدأ "الحكمة الإدارية" على المجال ككل والمدوّنة الكلية، وبيّنت النتائج أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية على مبدأ "الحكمة الإدارية" وتقديراتهم على المجال ككل قد تراوحت بين (٠,٥١-٠,٨١)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديراتهم على مبدأ "الحكمة الإدارية" وتقديراتهم على المدوّنة ككل بين (٠,٥٠-٠,٨٦)، والجدول (١٨) يوضح ذلك.

الجدول ١٨. معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء على مبدأ "الحكمة الإدارية" وتقديراتهم على المجال ككل والمدوّنة الكلية.

رقم الفقرة	الإحصائي	معامل الارتباط بين المبدأ والمجال	معامل الارتباط بين المبدأ والمقياس الكلي
١	قيمة معامل الارتباط	٠,٧٣	٠,٧٧
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٢	قيمة معامل الارتباط	٠,٨١	٠,٨٦
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٣	قيمة معامل الارتباط	٠,٦٠	٠,٦٧
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٤	قيمة معامل الارتباط	٠,٨٠	٠,٧٥
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٥	قيمة معامل الارتباط	٠,٥١	٠,٥٠
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٦	قيمة معامل الارتباط	٠,٧١	٠,٧٠
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠

المجال الرابع: مبدأ "نضج الممارسة":

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء على مبدأ "نضج الممارسة" على المجال ككل والمدوّنة الكلية، وبيّنت النتائج أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية على مبدأ "نضج الممارسة" وتقديراتهم على المجال ككل قد تراوحت بين (٠,٥١-٠,٨١)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديراتهم على مبدأ "نضج الممارسة" وتقديراتهم على المدوّنة ككل بين (٠,٥٠-٠,٧٩)، والجدول (١٩) يوضح ذلك.

الجدول ١٩. معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء على مبدأ "نضج الممارسة" وتقديراتهم على المجال ككل والمدوّنة الكلية.

رقم الفقرة	الإحصائي	معامل الارتباط بين المبدأ والمجال	معامل الارتباط بين المبدأ والمقياس الكلي
١	قيمة معامل الارتباط	٠,٦٦	٠,٧١
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٢	قيمة معامل الارتباط	٠,٥٤	٠,٥٢
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٣	قيمة معامل الارتباط	٠,٨١	٠,٧٩
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٤	قيمة معامل الارتباط	٠,٦٤	٠,٦١
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٥	قيمة معامل الارتباط	٠,٥١	٠,٥٠
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠

المجال الخامس: مبدأ "الموضوعية":

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء على مبدأ "الموضوعية" على المجال ككل والمدوّنة الكلية، وبيّنت النتائج أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية على مبدأ "الموضوعية" وتقديراتهم على المجال ككل قد تراوحت بين (٠,٥٢-٠,٧٠)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديراتهم على مبدأ "الموضوعية" وتقديراتهم على المدوّنة ككل بين (٠,٥٦-٠,٧١)، والجدول (٢٠) يوضح ذلك.

الجدول ٢٠. معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء على مبدأ "الموضوعية" وتقديراتهم على المجال ككل والمدوّنة الكلية.

رقم الفقرة	الإحصائي	معامل الارتباط بين المبدأ والمجال	معامل الارتباط بين المبدأ والمقياس الكلي
١	قيمة معامل الارتباط	٠,٧٠	٠,٧١
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٢	قيمة معامل الارتباط	٠,٥٢	٠,٥٦
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٣	قيمة معامل الارتباط	٠,٦٠	٠,٦٦
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٤	قيمة معامل الارتباط	٠,٧٠	٠,٦٨
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠

المجال السادس: مبدأ "الشفافية الإدارية":

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء على مبدأ "الشفافية الإدارية"على المجال ككل والمدوّنة الكلية، وبيّنت النتائج أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية على مبدأ "الشفافية الإدارية" وتقديراتهم على المجال ككل قد تراوحت بين (٠,٦٠- ٠,٨٨)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديراتهم على مبدأ "الشفافية الإدارية" وتقديراتهم على المدوّنة ككل بين (٠,٦٧-٠,٨١)، والجدول (٢١) يوضح ذلك.

الجدول ٢١. معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء على مبدأ "الشفافية الإدارية" وتقديراتهم على المجال ككل والمدوّنة الكلية.

رقم الفقرة	الإحصائي	معامل الارتباط بين المبدأ والمجال	معامل الارتباط بين المبدأ والمقياس الكلي
١	قيمة معامل الارتباط	٠,٧٠	٠,٧٢
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٢	قيمة معامل الارتباط	٠,٦٠	٠,٦٧
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٣	قيمة معامل الارتباط	٠,٨٨	٠,٨١
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٤	قيمة معامل الارتباط	٠,٧١	٠,٧٩
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠

المجال السابع: مبدأ "احترام الآخرين":

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء على مبدأ "احترام الآخرين" على المجال ككل والمدوّنة الكلية، وبيّنت النتائج أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية على مبدأ "احترام الآخرين" وتقديراتهم على المجال ككل قد تراوحت بين (٠,٥٢-٠,٧٠)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديراتهم على مبدأ "احترام الآخرين" وتقديراتهم على المدوّنة ككل بين (٠,٥١-٠,٦٩)، والجدول (٢٢) يوضح ذلك.

الجدول ٢٢. معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء على مبدأ "احترام الآخرين" وتقديراتهم على المجال ككل والمدوّنة الكلية.

رقم الفقرة	الإحصائي	معامل الارتباط بين المبدأ والمجال	معامل الارتباط بين المبدأ والمقياس الكلي
١	قيمة معامل الارتباط	٠,٥٦	٠,٦١
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٢	قيمة معامل الارتباط	٠,٥٢	٠,٥١
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٣	قيمة معامل الارتباط	٠,٦٠	٠,٦١
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٤	قيمة معامل الارتباط	٠,٧٠	٠,٦٩
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٥	قيمة معامل الارتباط	٠,٥٥	٠,٥٣
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٦	قيمة معامل الارتباط	٠,٦٢	٠,٥٩
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠

المجال الثامن: مبدأ "المسؤولية الاجتماعية":

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء على مبدأ "المسؤولية الاجتماعية" على المجال ككل والمدوّنة الكلية، وبيّنت النتائج أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية على مبدأ "المسؤولية الاجتماعية" وتقديراتهم على المجال ككل قد تراوحت بين (٠,٥٢-٠,٨٠)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديراتهم على مبدأ "المسؤولية الاجتماعية" وتقديراتهم على المدوّنة ككل بين (٠,٥١- ٠,٧٨)، والجدول (٢٣) يوضح ذلك.

الجدول ٢٣. معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء على مبدأ "المسؤولية الاجتماعية" وتقديراتهم على المجال ككل والمدوّنة الكلية.

رقم الفقرة	الإحصائي	معامل الارتباط بين المبدأ والمجال	معامل الارتباط بين المبدأ والمقياس الكلي
١	قيمة معامل الارتباط	٠,٧٠	٠,٧٣
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٢	قيمة معامل الارتباط	٠,٥٢	٠,٥١
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٣	قيمة معامل الارتباط	٠,٦٠	٠,٥٨
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٤	قيمة معامل الارتباط	٠,٧٠	٠,٦٧
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٥	قيمة معامل الارتباط	٠,٨٠	٠,٧٨
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٦	قيمة معامل الارتباط	٠,٥٢	٠,٥٦
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٧	قيمة معامل الارتباط	٠,٦٤	٠,٦٢
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٨	قيمة معامل الارتباط	٠,٧٠	٠,٦٨
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠

المجال التاسع: محور "إجراءات احترازية تتعلق بمدير المدرسة للتعامل مع الصراع أخلاقيا":

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء على محور "إجراءات احترازية تتعلق بمدير المدرسة للتعامل مع الصراع أخلاقيا" على المجال ككل والمدوّنة الكلية، وبينت النتائج أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية على محور "إجراءات احترازية تتعلق بمدير المدرسة للتعامل مع الصراع أخلاقيا" وتقديراتهم على المجال ككل قد تراوحت بين (٠,٥٢-٠,٨٩)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديراتهم على محور "إجراءات احترازية تتعلق بمدير المدرسة للتعامل مع الصراع أخلاقيا" وتقديراتهم على المدوّنة ككل بين (٠,٥٦-٠,٨٥)، والجدول (٢٤) يوضح ذلك.

الجدول ٢٤. معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء على محور "إجراءات احترازية تتعلق بمدير المدرسة للتعامل مع الصراع أخلاقيا" وتقديراتهم على المجال ككل والمدوّنة الكلية.

رقم الفقرة	الإحصائي	معامل الارتباط بين المبدأ والمجال	معامل الارتباط بين المبدأ والمقياس الكلي
١	قيمة معامل الارتباط	٠,٨١	٠,٧٧
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٢	قيمة معامل الارتباط	٠,٥٩	٠,٥٧
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٣	قيمة معامل الارتباط	٠,٨٩	٠,٨٥
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٤	قيمة معامل الارتباط	٠,٨٣	٠,٧٩
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٥	قيمة معامل الارتباط	٠,٧٨	٠,٧٤
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٦	قيمة معامل الارتباط	٠,٦٥	٠,٥٩
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٧	قيمة معامل الارتباط	٠,٦٨	٠,٦٦
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٨	قيمة معامل الارتباط	٠,٧٩	٠,٧٨
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٩	قيمة معامل الارتباط	٠,٥٩	٠,٥٦
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
١٠	قيمة معامل الارتباط	٠,٦٠	٠,٦٦
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
١١	قيمة معامل الارتباط	٠,٧٠	٠,٦٨
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
١٢	قيمة معامل الارتباط	٠,٨١	٠,٧٧
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
١٣	قيمة معامل الارتباط	٠,٥٢	٠,٥٦
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
١٤	قيمة معامل الارتباط	٠,٦٠	٠,٦٦
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
١٥	قيمة معامل الارتباط	٠,٧٠	٠,٦٨
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
١٦	قيمة معامل الارتباط	٠,٨٤	٠,٨١
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
١٧	قيمة معامل الارتباط	٠,٥٢	٠,٥٦
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
١٨	قيمة معامل الارتباط	٠,٦٠	٠,٦٦
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠

المجال العاشر: محور "مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع":

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء على محور "مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع" على المجال ككل والمدوّنة الكلية، وبيّنت النتائج أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية على محور "مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع" وتقديراتهم على المجال ككل قد تراوحت بين (٠,٥٢-٠,٧٠)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديراتهم على محور "مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع" وتقديراتهم على المدوّنة ككل بين (٠,٥٠-٠,٧٣)، والجدول (٢٥) يوضح ذلك.

الجدول ٢٥. معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء على محور "مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع" وتقديراتهم على المجال ككل والمدوّنة الكلية.

رقم الفقرة	الإحصائي	معامل الارتباط بين المبدأ والمجال	معامل الارتباط بين المبدأ والمقياس الكلي
١	قيمة معامل الارتباط	٠,٧٠	٠,٧٣
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٢	قيمة معامل الارتباط	٠,٥٢	٠,٥٠
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٣	قيمة معامل الارتباط	٠,٦٠	٠,٥٧
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٤	قيمة معامل الارتباط	٠,٧٠	٠,٦٩
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٥	قيمة معامل الارتباط	٠,٥٦	٠,٥١
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٦	قيمة معامل الارتباط	٠,٥٢	٠,٥٦
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٧	قيمة معامل الارتباط	٠,٦٠	٠,٦٦
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠
٨	قيمة معامل الارتباط	٠,٧٠	٠,٦٨
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، بعد أن تم جمع البيانات اللازمة وتحليلها، وقد تمت مناقشتها وفقاً لأسئلة الدراسة:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

السؤال الأول: ما واقع الممارسات الأخلاقيّة في إدارة الصّراع من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء؟

بيّنت نتائج هذا السؤال أن المبدأ الخلقي السادس "المسؤولية الاجتماعية" احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١,٨٦) وانحراف معياري (٠,٦٣)، وجاء المبدأ الخلقي السابع "احترام الآخرين" في المرتبة الثانية، وجاء المبدأ الخلقي الخامس "الشفافية الإدارية" في المرتبة الثالثة، وجاء المبدأ الخلقي الثالث "الموضوعية" في المرتبة الرابعة، وجاء المبدأ الخلقي الرابع "نضج الممارسة" في المرتبة الخامسة، وجاء المبدأ الخلقي الأول "الحكمة الإدارية" في المرتبة السادسة، وجاء المبدأ الخلقي الثاني "العدالة التنظيمية" في المرتبة السادسة (مكرر)، وجاء المبدأ الخلقي الثامن "استثمار مواقف الصراع للتعلم" في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (١,٦٨) وانحراف معياري (٠,٦٩)، وتبين من النتائج أن درجة استجابات أفراد عينة الدراسة للواقع كانت منخفضة على جميع المبادئ الخلقية، وقد بلغت استجابات أفراد عينة الدراسة على واقع مبادئ خلقية لإدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء درجة منخفضة من واقع الممارسة بمتوسط حسابي (١,٧٥) وانحراف معياري (٠,٦٦).

أما على مستوى محاور المدونة الثلاثة الرئيسة، فقد بيّنت النتائج أن محور "مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع" جاء في المرتبة الأولى على واقع ممارسة أخلاقيات إدارة الصراع، بمتوسط حسابي (١,٩٩) وانحراف معياري (٠,٥٤)، وجاء محور "إجراءات احترازية تتعلق بالمدير للتعامل مع الصراع أخلاقيا" في المرتبة الثانية، وجاء محور "مبادئ خلقية لإدارة الصراع تتعلق بمدير المدرسة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (١,٧٥) وانحراف معياري (٠,٦٦)، وبيّنت النتائج أن درجة تقديرات المديرين والمعلمين للواقع كانت منخفضة على جميع محاور المدونة، وقد بلغت تقديرات أفراد عينة

الدراسة على واقع أخلاقيات إدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، درجة منخفضة من واقع الممارسة بمتوسط حسابي (١,٩١) وانحراف معياري (٠,٦٢).

ويُعزى حصول مجالات الدراسة على درجة واقع ممارسة منخفضة، إلى إغفال أهمية وجود إدارة الصراع، وعدم التنبه إلى أهمية وجود معايير ومبادئ، ضمن إطار أخلاقي يتناسب مع جميع الأطراف لحل الخلافات في المدارس، وعدم وجود إطار أخلاقي يجب أن يتحلى به المديرون والعاملون في المنظمة عند تعاملهم مع بعضهم البعض، ويدفع الآخرين، من المتعاملين مع المنظمة، إلى الاهتمام بالنواحي الأخلاقية. ولم تتفق هذه النتيجة التي جاءت من خلال النتائج المنخفضة التي حققتها عينة الدراسة على واقع أخلاقيات إدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، كونها جميعها منخفضة، مع نتيجة دراسة المزروعي (٢٠٠٣)، التي توصلت إلى أن هناك إجماعا من عينة الدراسة على التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات المهنة. وقد جاء ترتيب المجالات على النحو الآتي:

المرتبة الأولى/ المحور الثاني: مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع

تكون محور "مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع" من (٨) فقرات، وأظهرت النتائج أن الفقرة (٤٦) "تقدير وجهات نظر أطراف الصراع" قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,٠٩) وانحراف معياري (٠,٥٦)، وجاءت الفقرة (٤٧) "الوضوح (عدم التلون) في مواقفه" في المرتبة الثانية، في حين احتلت الفقرة (٤٨) "تغليب الصالح العام على المصالح الشخصية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٨٧) وانحراف معياري (٠,٦٠). وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لواقع ممارسة المحور الثاني "مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع" ككل (١,٩٩) وانحراف معياري (٠,٥٤) وبدرجة ممارسة منخفضة.

تُظهر النتائج أن العاملين في المدارس يتمتعون، إلى حد ما، بقدر من تقدير بعضهم البعض، وثبات موقف الإدارة تجاه الموظفين، يساعدهم على وضوح مواقفهم، إلا أنهم ما زالوا بحاجة إلى تعزيز تغليب الصالح العام على مصالحهم الشخصية.

المرتبة الثانية/ المحور الثالث: إجراءات احترازية تتعلق بالمدير للتعامل مع الصراع أخلاقيا

تكون محور "إجراءات احترازية تتعلق بالمدير للتعامل مع الصراع أخلاقيا" من (١٨) فقرة، وبيّنت النتائج أن الفقرة (٦٣) "استخدام سياسة الباب المفتوح لاستقبال المراجعين (عاملين وطلبة وأولياء أمور)" قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,٩٩) وانحراف معياري (١,٤٧) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (٥١) "التعاون مع الموظفين في إنجاز أعمالهم" في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (٥٠) "إيجابية التعامل مع الموظف الجديد (متابعته عن قرب)" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (١,٥٢) وانحراف معياري (٠,٧٦) وبدرجة منخفضة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لواقع ممارسة المحور الثالث "إجراءات احترازية تتعلق بمدير المدرسة للتعامل مع الصراع أخلاقيا" ككل (١,٩٧) وانحراف معياري (٠,٦٥)، وبدرجة ممارسة منخفضة.

فعدم وجود حواجز لاستقبال المراجعين (عاملين وطلبة وأولياء أمور)، يولد لدى المراجعين إحساسا إيجابيا نحو الإدارة، وأنهم كلما تعرضوا لمشكلة ما، فهناك من يستمع لهم في أي وقت، لذا فإنهم لا يخشون عدم سماع شكواهم أو استفساراتهم، إن توفر إدارة مشاركة في إنجاز الأعمال يدا بيد، يولد النظرة الإيجابية لحل الخلافات، ضمن روح فريق العمل، ويساعد على الحد من الصراع داخل المنظمات. وقد بيّنت النتيجة أن الإدارة لديها اهتمام، إلى حد ما، وإيجابية في التعامل مع الموظفين القدامي أكثر من الجدد، ربما من باب تقدير سنوات خدمتهم وجهودهم خلال السنوات السابقة، بخلاف الموظف الجديد الذي لا يجد الاهتمام الكافي به، وبما ينعكس على مستوى أدائه؛ لذلك جاءت أهمية تطوير مدوّنة لتوازن بين القديم والجديد، من احترام وتقدير للقديم، وتشجيع وتعزيز للجديد. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة الخرابشة والربابعة (٢٠٠٧)، إلى التزام أعضاء هيئة التدريس بالأخلاقيات المهنية بدرجة متوسطة في المجال الإداري. كما اتفقت النتائج الحالية التي أكدت على ضرورة التعاون مع الموظفين في إنجاز أعمالهم، والتي احتلت المرتبة الثانية في واقع المحور الثالث "إجراءات احترازية تتعلق بالمدير للتعامل مع الصراع أخلاقيا"، مع ما توصلت إليه دراسة رفاعي (٢٠٠٩) إلى أن اتباع الأسلوب الأكثر تعاونا، وكذلك استراتيجية التكامل وفقا للبلبيسي (٢٠٠٣)، يقلل من مستوى الصراع، وهو ما ذهب إليه فيستال (Vestal, 2001).

المرتبة الثالثة/ المحور الأول: مبادئ خلقية لإدارة الصراع تتعلق بمدير المدرسة

تكوّن هذا المحور من (٨) مبادئ خلقية، وتكون كل مبدأ من عدة فقرات أخلاقية، وجاءت نتائجها كالآتي:

المرتبة الأولى/ المبدأ الخلقي السادس: المسؤولية الاجتماعية

تكون هذا المبدأ من (٨) فقرات أخلاقية، وبينت النتائج أن الفقرة (٢٥) "مراعاة صالح أطراف الصراع" قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,٢١) وانحراف معياري (٠,٤٢)، وجاءت الفقرة (٢٨) "الحزم في إنفاذ القرارات المُتّخذة في إدارة الصراع" في المرتبة الثانية، بينما جاءت الفقرة (٢٧) "مراعاة الصالح العام وتقديمه على المصالح الخاصة بأطراف الصراع" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (١,٦٢) وانحراف معياري (٠,٨٠)، وأظهرت تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لواقع الممارسة ككل درجة منخفضة بمتوسط حسابي (١,٨٦) وانحراف معياري (٠,٦٣).

المرتبة الثانية/ المبدأ الخلقي السابع: احترام الآخرين

تكون هذا المبدأ من (٦) فقرات أخلاقية، وبينت النتائج أن الفقرة (٣٦) "المحافظة على مُناخ الزمالة (بينه وبين العاملين، وبين العاملين أنفسهم)" قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,٠٥) وانحراف معياري (٠,٥٢)، احتلت الفقرة (٣٥) "الإصغاء إلى شروحات أطراف الصراع" المرتبة الثانية، واحتلت الفقرة (٣٣) "احترام آراء أطراف الصراع وإن خالفت رأيه" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٧٠) وانحراف معياري (٠,٦٦)، وأظهرت تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لواقع الممارسة ككل متوسط حسابي (١,٨٤) وانحراف معياري (٠,٦٥)، وبدرجة ممارسة منخفضة.

تظهر النتائج حاجة المدير إلى مزيد من اللباقة واللياقة لدى معالجة الصراع، بما يعكس احترامه لإطراف الصراع. وهو بذلك يحافظ على مناخ العمل، ويقوم بالتشارك مع كافة الأطراف المعنيّة، بالإصغاء إلى الشروحات التي يقدمها أطراف الصراع، بعيداً عن المشاعر السلبية، من أجل الوصول إلى حل عادل لقضية الصراع، وحفظ صالح كافة الأطراف. وهذه النتيجة التي تبين ضرورة تمتع المدير بقدر كاف من الأناة بعيدا عن الانفعال للتقليل من شأن وحجم الخلاف بما يقود إلى حلول وسط، تتقاطع

مع دراسة الطائي (٢٠٠٨) التي خلصت إلى أن أسلوب المساومة هو أحد الأسلوبين الأكثر استخداما في معالجة الصراع التنظيمي.

المرتبة الثالثة/ المبدأ الخلقي الخامس: الشفافية الإدارية

تكوّن هذا المبدأ من (٤) فقرات أخلاقية، وبينت النتائج أن الفقرة (٢٢) "تبرير القرارات التي يتخذها بحق أطراف الصراع" قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,١٠) وانحراف معياري (٠,٨٩)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (٢٠) "الوضوح في مواقفه أثناء إدارته للصراع (عدم الغموض)"، بينما احتلت الفقرة (٢٣) "الإفصاح بأن تجاوزات أطراف الصراع تؤثر في تقارير تقييم أدائهم السنوية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٤٦) وانحراف معياري (٠,٧٣). إذ بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لواقع الممارسة ككل (١,٧٧) وانحراف معياري (٠,٧٨)، وهو يقابل درجة ممارسة منخفضة.

يحرص مدير المدرسة أثناء إدارته للصراع على مكاشفة العاملين وإزالة الغموض واللبس، والانفتاح والوضوح معهم، ومعاملتهم بصدق وأمانة وإخلاص، فمن الشفافية أن يوضح سبب القرار المتخذ بشأن الصراع وأطرافه، وأن وضع قيود لإدارة الصراع يجعل التجاوزات أقل، خصوصاً إذا كان ذلك يؤثر على تقييم أدائهم السنوية .

المرتبة الرابعة/ المبدأ الخلقي الثالث: الموضوعية

تكوّن هذا المبدأ من (٤) فقرات أخلاقية، جاءت الفقرة (١٤) "التّبصُّر في قراءة المعلومات ذات العلاقة بالصراع حين استخدامها" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (١,٩٣) وانحراف معياري (٠,٧٩)، واحتلت الفقرة (١٣) "بذل الجهد في جمع كافة الحقائق ذات العلاقة بالصراع" المرتبة الثانية، واحتلت الفقرة (١١) "الترفع عن الآفات المجتمعية المؤثرة في توجيه دقّة إدارة الصراع، مثل (الرشوة والمحسوبية)" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٦٣) وانحراف معياري (٠,٦٥)، وبلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لواقع ممارسة المبدأ الخلقي الثالث "الموضوعية" ككل (١,٧٤) وانحراف معياري (٠,٦٥)، وهو يقابل درجة ممارسة منخفضة.

لاعتبارات تتعلق بحجم الأمراض التي يعاني منها المجتمع مثل الرشوة والمحسوبية، ولأن المدرسة جزء من هذا المجتمع، يصيبها ما يصيبه، فمن المتوقع أن يعاني المدير في سعيه لأن يكون موضوعيا، ويترفع عن الآفات المجتمعية.

المرتبة الخامسة/ المبدأ الخلقي الرابع: نضج الممارسة

تكون هذا المبدأ من (٥) فقرات أخلاقية، احتلت في المرتبة الأولى الفقرة (١٨) "الجرأة في اتخاذ القرارات المُنصِفة بحق أطراف الصراع دون خوف من ردود الأفعال"، بمتوسط حسابي (٢,٠٨) وانحراف معياري (٠,٦٣)، وجاءت الفقرة (١٩) "الحرص على معرفة التغذية الراجعة، بعد معالجته للصراع" في المرتبة الثانية، بينما احتلت الفقرة (١٧) "الإيمان بحتمية الصراع المتكرر بين الأفراد" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٥٢) وانحراف معياري (٠,٥٦). وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لواقع ممارسة المبدأ الخلقي الرابع "نضج الممارسة" ككل (١,٧٠) وانحراف معياري (٠,٦٦)، وبدرجة ممارسة منخفضة.

يُعدّ نضج الممارسة مقياسا للاعتمادية والكفاءة والفاعلية في العمل، وثمرة من ثمرات ثراء الخبرة، وعمق الوعي، ووضوح الرؤية. ومدير المدرسة الناضج هو الذي تتوافق أعماله وإجراءاته مع سياسات العمل وأهدافه، في إطار من التحسين المستمر، والخوف من النتائج يضعف قيمة الإدارة، والمدير الناضج يقدر عواقب قرارته، فلا يعطي القرار إلا أن يكون متبصراً بإيجابيته على أطراف الصراع وعلى سير العمل، وعلى المدير أن يدرك أنه لا تخلو منظمة من الصراع، ما دامت تعتمد في عملها على الأفراد، فالصراع ليس سلبياً دائما، إنما يكون إيجابياً من خلال المنافسة بين العاملين للأداء الأفضل، إلّا أنه يحتاج إلى إطار أخلاقي، يجب على المدير والعامين أن يلتزموا به لتكون الخلافات والمنافسة نظيفة.

المرتبة السادسة/ المبدأ الخلقي الأول: الحكمة الإدارية

تكون هذا المبدأ من (٦) فقرات أخلاقية، احتلت المرتبة الأولى الفقرة (٤) "التّمتّع بالأناة (الهدوء والتأني)، بعيدا عن الانفعال أثناء إدارته للصراع" بمتوسط حسابي (١,٧٩) وانحراف معياري (٠,٧٩)، واحتلت الفقرة (٢) "العمل على التقليل من شأن الخلاف" المرتبة الثانية، بينما احتلت الفقرة (١) "مراعاة فروق القدرات الفرديّة لأطراف الصراع " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٥٩) وانحراف معياري (٠,٥٠). وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

الزرقاء لواقع ممارسة المبدأ الخلقي الأول "الحكمة الإدارية" ككل (١,٦٩) وانحراف معياري (٠,٦٦)، وهو يقابل درجة ممارسة منخفضة.

المدير الحكيم هو الذي يدرك طرق التعامل مع الأحداث ومعالجتها بعقلانيّة ورويّة، ويضع الأمور في نصابها بما يحقق أفضل النتائج في مدرسته. وعلى المدير العاقل والحكيم تبسيط الأمور والخلاف بين أطراف الصراع وتقريب وجهات النظر، مع مراعاة الفروق الفردية في القدرات بين أطراف الصراع.

المرتبة السادسة (مكرر)/ المبدأ الخلقي الثاني: العدالة التنظيمية

تكون هذا المبدأ من (٤) فقرات أخلاقية، احتلت الفقرة (٧) "إعطاء كل ذي حق حقه" المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,٠٠) وانحراف معياري (٠,٥١)، وجاء الفقرة (١٠) "الدّقة في تلخيص وجهات نظر أطراف الصراع بعيدا عن أي تحيّز انتقائي مبني على الهوى" في المرتبة الثانية، بينما احتلت الفقرة (٩) "مراجعة القرارات المُتّخذة في حال وجود تظلّم" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٥١) وانحراف معياري (٠,٥٦). وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لواقع ممارسة المبدأ الخلقي الثاني "العدالة التنظيمية" ككل (١,٦٩) وانحراف معياري (٠,٥٨)، وهو يقابل درجة ممارسة منخفضة.

تقضي مأسسة العمل رجوع المدير والعاملين إلى اللوائح الناظمة لأعمالهم، بما يقلل من التحيز أو التمسك برأي بشكل متصلب، مما يفوت الفرصة على من تَظلّم بأن يحصل على حقه وافراً، دونما التفات لسوء تقدير المدير في حال حدوثه.

المرتبة السابعة/ المبدأ الخلقي الثامن: استثمار مواقف الصراع للتعلم

تكون المبدأ من (٤) فقرات أخلاقية، جاءت الفقرة (٣٨) "توظيف حالات الصراع كمواقف تعلّميّة، للبناء عليها مستقبلا" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (١,٧٨) وانحراف معياري (٠,٨٢)، واحتلت الفقرة (٤٠) "إشاعة مُناخ من الحوار التفاعلي بين أطراف الصراع" المرتبة الثانية، بينما احتلت الفقرة (٣٩) "بناء قاعدة معلومات لحالات الصراع للرجوع إليها عند الحاجة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٥٦) وانحراف معياري (٠,٥٠). وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لواقع ممارسة المبدأ الخلقي الثامن "استثمار مواقف الصراع للتعلم" ككل (١,٦٨) وانحراف معياري (٠,٦٩)، وهو يقابل درجة ممارسة منخفضة.

تفتقر العديد من المنظمات التربوية إلى البناء السليم لقاعدة بيانات (بنك المعلومات) تضم الخبرات المتراكمة فيما يتعلق بحالات الصراع ومعالجاتها، والتي يتيح الرجوع إليها عند الحاجة توفير الوقت والجهد، وإتاحة المجال واسعا لاستثمار مواقف الصراع للتعلم.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

السؤال الثاني: ما أهمية الممارسات الأخلاقيّة لإدارة الصّراع من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء؟

بيّنت نتائج هذا السؤال أهمية ممارسة مبادئ خلقية لإدارة الصراع تتعلق بمدير المدرسة، إذ احتل المبدأ الخلقي الثامن "استثمار مواقف الصراع للتعلم" المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,٣١) وانحراف معياري (٠,٦٩)، وجاء المبدأ الخلقي الثاني "العدالة التنظيمية" في المرتبة الثانية، وجاء المبدأ الخلقي الأول "الحكمة الإدارية" في المرتبة الثانية (مكرر)، وجاء المبدأ الخلقي الرابع "نضج الممارسة" في المرتبة الثالثة، وجاء المبدأ الخلقي الثالث "الموضوعية" في المرتبة الرابعة، وجاء المبدأ الخلقي الخامس "الشفافية الإدارية" في المرتبة الخامسة، وجاء المبدأ الخلقي السابع "احترام الآخرين" في المرتبة السادسة، وجاء المبدأ الخلقي السادس "المسؤولية الاجتماعية" في المرتبة السابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي (٤,١٣) وانحراف معياري (٠,٦٢)، وتبين من النتائج أن درجة تقديرات أفراد عينة الدراسة للأهمية كانت مرتفعة على جميع المبادئ الخلقية لإدارة الصراع المتعلقة بمدير المدرسة، وقد بلغت تقديرات المديرين والمعلمين على أهمية مدوّنة أخلاقية لإدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، درجة مرتفعة من أهمية الممارسة بمتوسط حسابي (٤,٢٥) وانحراف معياري (٠,٦٦).

أما على مستوى محاور المدونة الثلاثة الرئيسة، فقد بيّنت النتائج أن محور "مبادئ خلقية لإدارة الصراع تتعلق بمدير المدرسة" جاء في المرتبة الأولى على أهمية ممارسة أخلاقيات إدارة الصراع، بمتوسط حسابي (٤,٢٥) وانحراف معياري (٠,٦٦)، وجاء محور "إجراءات احترازية تتعلق بالمدير للتعامل مع الصراع أخلاقيا" في المرتبة الثانية، وجاء محور "مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع" في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٠١) وانحراف معياري (٠,٥٣)، وتبيّن من النتائج أن تقديرات المديرين والمعلمين كانت بدرجة أهمية مرتفعة على جميع مجالات المدوّنة ككل بمتوسط حسابي (٤,١١) وانحراف معياري (٠,٦١).

تشير النتائج إلى أن درجة أهمية ممارسة مدوّنة أخلاقية لإدارة الصراع على المحاور الثلاثة الرئيسة والمبادئ الخلقية ككل كانت مرتفعة، إلا أن مبدأي احترام الآخرين والمسؤولية الاجتماعية جاءا بالمرتبة الأخيرة، وهذا لا يقلّل من أهميتهما في نظر عيّنة الدراسة. وقد توافقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة كل من نبعة والبكري (٢٠١٠)، والليلة (٢٠١٠) من تأكيد لأهمية البعد الأخلاقي في المنظمة، وأنه يؤثر إيجابا في مستوى أداء العمل، ويحتم على العاملين مراعاة مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالعمل. كما توافقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة النشاش (٢٠١٣)، والتي أشارت إلى أن مجالات المدوّنة الأخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن تتمتع بأهمية عالية. كما توصلت دراسة جلعود (٢٠٠٨) إلى أن هناك عوامل تخفف من الصراع التنظيمي بدرجة مرتفعة، من هذه العوامل الاتصال الفعال، ووضوح الأدوار الوظيفية، وهو ما خلصت إليه الدراسة الحالية، إذ حصل محور "إجراءات احترازية تتعلق بالمدير للتعامل مع الصراع أخلاقيا" على المرتبة الثانية من حيث الأهمية، وقد كان من أبرز هذه الإجراءات: ضرورة توفير شبكة تواصل فعالة مع العاملين، والسعي لتحقيق الرضا الوظيفي، وهذا ما يتفق كذلك مع ما أشارت إليه دراسة فالنتين وآخرين (Valentine & others, 2010) من أنّ المنظمات التي تعتمد قيما تنظيمية وتستخدمها في فهم الصراع وإدارته تنجح في تحسين قدرتها على إدارة الصراع والتنافر الذي يقع في بيئة العمل. وقد جاء ترتيب المجالات على النحو الآتي:

المرتبة الأولى/ المحور الأول: مبادئ خلقية لإدارة الصراع تتعلق بمدير المدرسة

تكوّن هذا المحور من (٨) مبادئ خلقية، وتكون كل مبدأ من عدة فقرات أخلاقية، وجاءت نتائجها كالآتي:

المرتبة الأولى/ المبدأ الخلقي الثامن: استثمار مواقف الصراع للتعلّم

تكون هذا المبدأ من (٤) فقرات أخلاقية، احتلت الفقرة (٣٩) "بناء قاعدة معلومات لحالات الصراع للرجوع إليها عند الحاجة" المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,٤٣) وانحراف معياري (٠,٥٠)، واحتلّت الفقرة (٤١) "التركيز أثناء إدارة الصراع على تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى أطراف الصراع" المرتبة الثانية، بينما احتلّت الفقرة (٣٨) "توظيف حالات الصراع كمواقف تعلّميّة، للبناء عليها مستقبلا" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٢٢) وانحراف معياري (٠,٨١). وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لأهمية ممارسة المبدأ

الخلقي الثامن "استثمار مواقف الصراع للتعلّم" ككل (٤,٣١) وانحراف معياري (٠,٦٩)، وهو يقابل درجة أهمية مرتفعة.

يمارس استثمار التغذية الراجعة حول الصراع دورًا كبيرًا في درء خلافات وصراعات قد تحدث في المستقبل، كما يشكل وجود أخلاقيات تركز على إثارة وتنمية الإحساس بالمسؤولية، رافعة لأداء الأطراف ليكونوا على قدر عالٍ من المسؤولية تجاه إدارة الصراع.

المرتبة الثانية/ المبدأ الخلقي الثاني: العدالة التنظيمية

تكوّن هذا المبدأ من (٤) فقرات أخلاقية، احتلّت الفقرة (٩) "مراجعة القرارات المُتّخذة في حال وجود تظلّم" المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,٤٨) وانحراف معياري (٠,٥٦)، واحتلّت الفقرة (٨) "الحياديّة في القرارات بعيدا عن التأثر بالمصالح (الشخصية، العشائرية، الحزبية، الدينية، المناطقيّة)" المرتبة الثانية، بينما احتلّت الفقرة (٧) "إعطاء كل ذي حق حقه" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٩٩) وانحراف معياري (٠,٥٠). وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لأهمية ممارسة المبدأ الخلقي الثاني "العدالة التنظيمية" ككل (٤,٣٠) وانحراف معياري (٠,٥٧)، وهو يقابل درجة أهمية مرتفعة.

ليس من المعيب أن يتراجع المدير عن قرارته، ويصوبها إن كانت خاطئة وفيها ظلم وقع على أحد الأطراف إنما العيب أن يستمر بالظلم وهو يعلم، فأخلاقيات إصدار القرارات لا يجب أن يشوبها مصلحة شخصية أو تحيز لفئة معينة، فالقرار يجب أن يكون مبنيا على النزاهة والمصداقية. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق بأهمية الممارسات الأخلاقية لإدارة الصراع، إذ جاء المبدأ الخلقي "العدالة التنظيمية" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، مع ما توصلت إليه دراسة رفاعي (٢٠٠٩) من تأكيد العلاقة العكسية بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع.

المرتبة الثانية (مكرر)/ المبدأ الخلقي الأول: الحكمة الإدارية

تكوّن هذا المبدأ من (٦) فقرات أخلاقية، احتلّت الفقرة (١) "مراعاة فروق القدرات الفرديّة لأطراف الصراع" المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,٤٠) وانحراف معياري (٠,٥٠)، واحتلّت الفقرة (٦) "إظهار التّعاطف المُبَرّر مع الطرف الأضعف" المرتبة الثانية، واحتلت الفقرة (٤) "التّمتّع بالأناة (الهدوء والتأني)، بعيدا عن الانفعال أثناء إدارته للصراع" المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٤,٢٠) وانحراف

معياري (٠,٧٨). وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لأهمية ممارسة المبدأ الخلقي الأول "الحكمة الإدارية" ككل (٤,٣٠) وانحراف معياري (٠,٦٥)، وهو يقابل درجة أهمية مرتفعة.

يجب أن تتصف قرارات المدير بالحكمة والحزم والاتزان والمسؤولية الأخلاقية، مراعيا الفروق الفردية، إذ يتمتع كل انسان بقدرات خاصة به. كما ينبغي أن يضع المدير ميزاناً لقياس قدرات الأفراد بما يعكس قدرًا من الحكمة الإدارية.

المرتبة الثالثة/ المبدأ الخلقي الرابع: نضج الممارسة

تكوّن هذا المبدأ من (٥) فقرات أخلاقية، احتلت الفقرة (١٧) "الإيمـان بحتمية الصراع المتكرر بين الأفراد" المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,٤٧) وانحراف معياري (٠,٥٦)، واحتلت الفقرة (١٦) "الالتزام باتخاذ القرارات الرّشيدة المبنيّة على معلومات دقيقة" المرتبة الثانية، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (١٨) "الجرأة في اتخاذ القرارات المُنصِفة بحق أطراف الصراع دون خوف من ردود الأفعال" بمتوسط حسابي (٣,٩٢) وانحراف معياري (٠,٦٣). وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لأهمية ممارسة المبدأ الخلقي الرابع "نضج الممارسة" ككل (٤,٢٩) وانحراف معياري (٠,٦٦)، وهو يقابل درجة أهمية مرتفعة.

يسهم وجود الخبرة والنضج لدى المدير، مع وجود مرجعية مهنية، في بناء قرارات رشيدة، تساعده على أن يكون حازماً لدى اتخاذ قرارته دون تردد؛ متكئا على درجة عالية من النضج الإداري، ولإيمانه بحتمية تكرار الصراع، وباعتباره ظاهرة صحية تسهم في ترشيد القرارات.

المرتبة الرابعة/ المبدأ الخلقي الثالث: الموضوعية

تكوّن هذا المبدأ من (٤) فقرات أخلاقية، احتلّت الفقرة (١١) "الترفع عن الآفات المجتمعية المؤثرة في توجيه دقّة إدارة الصراع، مثل (الرشوة والمحسوبية)" المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,٣٦) وانحراف معياري (٠,٦٤)، واحتلّت الفقرة (١٢) "عدم المبالغة في تقدير متعلقات الصراع (الأسباب ـ الآثار)" المرتبة الثانية، بينما احتلّت الفقرة (١٤) "التّبصُّر في قراءة المعلومات ذات العلاقة بالصراع حين استخدامها" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٠٦) وانحراف معياري (٠,٧٩)، وبلغ المتوسط

الحسابي لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لأهمية ممارسة المبدأ الخلقي الثالث "الموضوعية" ككل (٤,٢٥) وانحراف معياري (٠,٦٤)، وهو يقابل درجة أهمية مرتفعة.

تكاد الموضوعية، كمبدأ خلقي، أن تُشكّل المَلْمَح الأبرز في شخصية المدير الذي توسم قراراته بنزاهة يعكسها ترفعه عن الآفات المجتمعية، وعدم المبالغة أو التهويل بتقدير أسباب الصراع وآثاره.

المرتبة الخامسة/ المبدأ الخلقي الخامس: الشفافية الإدارية

تكوّن هذا المبدأ من (٤) فقرات أخلاقية، احتلّت الفقرة (٢٣) "الإفصاح بأن تجاوزات أطراف الصراع تؤثر في تقارير تقييم أدائهم السنوية" المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,٥٤) وانحراف معياري (٠,٧٢)، واحتلّت الفقرة (٢١) "الإفصاح عن المعايير التي يستند إليها في قراراته" المرتبة الثانية، بينما احتلّت الفقرة (٢٢) "تبرير القرارات التي يتخذها بحق أطراف الصراع" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٩) وانحراف معياري (٠,٨٨)، وبلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لأهمية ممارسة المبدأ الخلقي الخامس "الشفافية الإدارية" ككل (٤,٢٢) وانحراف معياري (٠,٧٨)، وهو يقابل درجة أهمية مرتفعة.

من جملة الأخلاق الإدارية التي يتحلى بها مدير المدرسة أن تنطوي قراراته على تبريرات معقولة ومقبولة بشأن الصراع وأطرافه، مما يمنح مصداقية للمعايير التي يستند إليها ويحول بالتالي دون حدوث تجاوزات تؤثر في تقارير تقييم أداء العاملين.

المرتبة السادسة/ المبدأ الخلقي السابع: احترام الآخرين

تكوّن هذا المبدأ من (٦) فقرات أخلاقية، احتلّت الفقرة (٣٣) "احترام آراء أطراف الصراع وإن خالفت رأيه" المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,٢٩) وانحراف معياري (٠,٦٦)، واحتلّت الفقرة (٣٢) "مراعاة هامش خصوصيات أطراف الصراع" المرتبة الثانية، بينما احتلت الفقرة (٣٦) "المحافظة على مُناخ الزمالة (بينه وبين العاملين، وبين العاملين أنفسهم)" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٩٥) وانحراف معياري (٠,٥١)، وبلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لأهمية ممارسة المبدأ الخلقي السابع "احترام الآخرين" ككل (٤,١٧) وانحراف معياري (٠,٦٥)، وهو يقابل درجة أهمية مرتفعة.

إن من أبرز ما يميز الجهود الجمعية القدرة على إحداث تآلف بين المتناقضات ومختلف التوجهات بما يعكس احترام مدير المدرسة لآراء أطراف الصراع، وبما يؤكد مهارته في المحافظة على مناخ الزمالة بينه وبين العاملين.

المرتبة السابعة/ المبدأ الخلقي السادس: المسؤولية الاجتماعية

تكوّن هذا المبدأ من (٨) فقرات أخلاقية، احتلّت الفقرة (٢٧) "مراعاة الصالح العام وتقديمه على المصالح الخاصة بأطراف الصراع" المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,٣٨) وانحراف معياري (٠,٨٠)، واحتلّت الفقرة (٣١) "تحقيق أكبر قدر من التناغم والانسجام بين أطراف الصراع (تقريب وجهات النظر)" المرتبة الثانية، بينما احتلت الفقرة (٢٥) "مراعاة صالح أطراف الصراع" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٧٨) وانحراف معياري (٠,٤١)، وبلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لأهمية ممارسة المبدأ الخلقي السادس "المسؤولية الاجتماعية" ككل (٤,١٣) وانحراف معياري (٠,٦٢)، وهو يقابل درجة أهمية مرتفعة.

عندما تتوجه المنظمة إلى عمقها الاستراتيجي (المجتمع المحلي)، بالتواصل الفعال مع أطياف المجتمع، وتقوم بالوقوف على أولوياته فتشارك في تلبيتها، فإنها بذلك تعكس قدرا كبيرا من ممارسة مسؤولياتها الأدبية والمادية تجاه هذا المجتمع، وعليه فإن مراعاتها لتحقيق الصالح العام يأتي انسجاما مع ذلك التوجه. ولا يعني ذلك إغفال حقوق ومصالح أطراف الصراع، من باب "سددوا وقاربوا".

المرتبة الثانية/ المحور الثالث: إجراءات احترازية تتعلق بالمدير للتعامل مع الصراع أخلاقيا

تكون هذا المحور من (١٨) فقرة أخلاقية، احتلت الفقرة (٥٠) "إيجابية التعامل مع الموظف الجديد (متابعته عن قرب)" المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,٤٧) وانحراف معياري (٠,٧٥)، واحتلت الفقرة (٦٢) "إشراك العاملين بفاعلية في المسؤوليات من خلال وضع الخطط والأهداف وكافة الأعمال المتعلقة بالعملية التعليمية" المرتبة الثانية، بينما احتلّت الفقرة (٦٣) "استخدام سياسة الباب المفتوح لاستقبال المراجعين (عاملين وطلبة وأولياء أمور)" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٠٠) وانحراف معياري (١,٤٦). وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لأهمية ممارسة المحور الثالث "إجراءات احترازية تتعلق بمدير المدرسة للتعامل مع الصراع أخلاقيا" ككل (٤,٠٧) وانحراف معياري (٠,٦٤)، وبدرجة أهمية مرتفعة.

إن الاهتمام بالموظف الجديد يعني الاهتمام بالكوادر البشرية في المنظمة، فمتابعة الموظف عن قرب يشعره بأهميته وأنه مرحب به في العمل، إذ يعد أسلوب المشاركة بين المدير والعاملين من أفضل الأساليب الإدارية في نجاح المنظمة، وهو ما يشير إلى لعب المنظمة لدور الحاضن (المتبنّي)، والذي يقود بالضرورة إلى حماية المنظمة لنفسها من خلال هذا السلوك الأبوي. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق بأهمية إشراك العاملين بفاعلية في ممارسة المسؤوليات من خلال وضع الخطط والأهداف وكافة الأعمال المتعلقة بالعملية التعليمية، إذ حصلت على المرتبة الثانية من حيث الأهمية، مع نتائج دراسة الشريفي والتنح (٢٠١١)، التي أشارت إلى السلوكيات الأخلاقية للقيادة، والتي من أبرزها إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار بما يزيد من فاعلية تمكين المعلمين.

المرتبة الثالثة/ المحور الثاني: مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع

تكون هذا المحور من (٨) فقرات أخلاقية، وبينت النتائج أن المرتبة الأولى جاءت للفقرة (٤٨) "تغليب الصالح العام على المصالح الشخصية"، بمتوسط حسابي (٤,١٢) وانحراف معياري (٠,٥٩)، واحتلت الفقرة (٤٩) "المحافظة على سرية المعلومات التي يتحصل عليها" المرتبة الثانية، بينما احتلت الفقرة (٤٦) "تقدير وجهات نظر أطراف الصراع" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٩٠) وانحراف معياري (٠,٥٥). وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء لأهمية ممارسة المحور الثاني "مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع" ككل (٤,٠١) وانحراف معياري (٠,٥٣)، وهو يقابل درجة أهمية مرتفعة.

جاءت النتائج لتؤكد أهمية تغليب الصالح العام على المصالح الشخصية، والمحافظة على سرية المعلومات التي يتحصل عليها الموظف أثناء تعامله مع أطراف الصراع، الأمر الذي يستدعي الإشارة إلى وجود ضعف لدى أطراف الصراع فيما يتعلق بسعيهم للحصول على مكاسب شخصية متجاهلين الصالح العام، ومصالح الأطراف الأخرى.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع ممارسة المديرين لأخلاقيّات إدارة الصّراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، وأهمية هذه الممارسة، تُعزى لنوع العمل، والجنس؟

أولاً: حسب متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء على الفروق بين الواقع والأهمية لممارسة أخلاقيات إدارة الصراع، تبعاً لاختلاف متغير الجنس (ذكر، أنثى)، وبيّنت النتائج وجود فروق ظاهرية بين متوسطات ممارستهم للمدونة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس، ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام تحليل التباين الثنائي، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على درجات تقديرات الفروق بين مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء على الحاجة لمدونة أخلاقية لإدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء تبعاً لمتغير الجنس على جميع أبعاد المدونة وعلى الدرجة الكلية للمدونة ولصالح تقديرات الذكور.

وقد يعود ذلك إلى أن الذكور الأكثر جلدا على إدارة الصراع باعتبارهم أكثر حكمة ـ نسبيا ـ من الإناث اللاتي تطغى العاطفة على قراراتهن، مما يضعف التزامهن بقواعد إدارة الصراع. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية على درجات تقديرات الفروق بين مديري ومعلمي المدارس (عينة الدراسة) تشير إلى الحاجة لمدونة أخلاقية لإدارة الصراع في المدارس (عينة الدراسة) تبعا لمتغير الجنس على جميع أبعاد المدوّنة لصالح تقديرات الذكور، مع نتائج دراسة الحوراني (٢٠٠٥)، والتي توصلت إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تتعلق بأداء أعضاء التدريس إزاء أخلاقيات السلوك الأكاديمي تُعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: حسب متغير نوع العمل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء، تبعاً لاختلاف نوع العمل (مدير/ مديرة، معلم/ معلمة)، وأظهرت النتائج أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسطات تقديرات مديري ومعلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء لحاجتهم لممارسة مدونة أخلاقية لإدراة الصراع تبعاً لمتغير نوع العمل (مدير/ مديرة، معلم/ معلمة)، ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام تحليل التباين الثنائي، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على درجات تقديرات الفروق بين مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء على الحاجة لمدونة أخلاقية لإدارة

الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء تبعاً لمتغير نوع العمل على المجالات (الحكمة الإدارية، الموضوعية، نضج الممارسة، الشفافية الإدارية، استثمار مواقف الصراع للتعلم، مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع، إجراءات احترازية تتعلق بالمدير للتعامل مع الصراع أخلاقيا). وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمجالات (العدالة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية، احترام الآخرين) تبعاً لمتغير نوع العمل.

وقد تُعزى النتيجة لوجود فروق على المجالات (الحكمة الإدارية، الموضوعية، نضج الممارسة، الشفافية الإدارية، استثمار مواقف الصراع للتعلم، مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع، إجراءات احترازية تتعلق بالمدير للتعامل مع الصراع أخلاقيا) وبدرجة أهمية متساوية بين المدراء والمعلمين، إلى أن هذه المجالات هي الأهم بين المجالات الأخلاقية الواجب الالتزام بها في إدارة الصراع، فهي عبارة عن أخلاقيات متسلسلة في التعامل مع الصراع تبدأ بحكمة المدير كيف يرى الصراع، ثم موضوعيته بتحكيم عقله في توضيح الأمور وخبرته وصدقه، وأخيرًا الإجراءات التي يتخذها لإنهاء الصراع بحكمة وقرار سليم يرضي جميع الأطراف. وقد توافقت نتائج الدراسة الحالية التي توصلت إلى وجود حاجة واضحة لمدوّنة أخلاقية لإدارة الصراع في المدارس (عينة الدراسة) تبعا لمتغيّر العمل، مع نتائج دراسة المزروعي (٢٠٠٣)، التي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيّر المركز الوظيفي في زيادة درجة التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات المهنة.

ثالثاً: التفاعل بين متغير الجنس ومتغير نوع العمل:

بيّنت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمجالات (الحكمة الإدارية، نضج الممارسة، الشفافية الإدارية، المسؤولية الاجتماعية، احترام الآخرين، مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع، إجراءات احترازية تتعلق بالمدير للتعامل مع الصراع أخلاقيا) تبعاً للتفاعل بين متغير الجنس ومتغير نوع العمل.

كما بيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمجالات (العدالة التنظيمية، الموضوعية، استثمار مواقف الصراع للتعلم) تبعاً للتفاعل بين متغير الجنس ومتغير نوع العمل. وهذا يدل على وجود أثر للجنس ونوع العمل على الحاجة لوجود مدوّنة أخلاقية لإدارة الصراع.

يعزو الباحث النتيجة إلى وجود تفاعل بين الجنس ونوع العمل على المجالات (الحكمة الإدارية، نضج الممارسة، الشفافية الإدارية، المسؤولية الاجتماعية، احترام الآخرين، مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع، إجراءات احترازية تتعلق بالمدير للتعامل مع الصراع أخلاقيا)، فمهما كان جنس المدير أو المعلم، أو ماهيّة عمله ووظيفته، فالكل يُجْمِع على أهمية حضور الأخلاق في إدارة الصراع.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

السؤال الرابع: ما المدوّنة الأخلاقيّة الملائمة لإدارة الصّراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، بناء على الفروق (الحاجة) بين ممارسة المديرين لأخلاقيات إدارة الصّراع وأهمية هذه الممارسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم وضع مدونة أخلاقية لإدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، تكوّنت من (٦٧) فقرة أخلاقية موزّعة على ثلاثة محاور، يتضمن أحدها ثمانية مبادئ، واتخذت الشكل الآتي:

المحور الأول: مبادئ خلقية لإدارة الصراع تتعلق بمدير المدرسة، وتتكون من (٨) مبادئ خلقية:

المبدأ الخلقي الأول: استثمار مواقف الصراع للتعلم

- توظيف حالات الصراع كمواقف تعلّميّة، للبناء عليها مستقبلا.
- بناء قاعدة معلومات لحالات الصراع للرجوع إليها عند الحاجة.
- إشاعة مُناخ من الحوار التفاعلي بين أطراف الصراع.
- التركيز أثناء إدارة الصراع على تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى أطراف الصراع.

المبدأ الخلقي الثاني: العدالة التنظيمية

- إعطاء كل ذي حق حقه.
- الحياديّة في القرارات بعيدا عن التأثر بالمصالح (الشخصية، العشائرية، الحزبية، الدينية، المناطقيّة).
- مراجعة القرارات المُتّخذة في حال وجود تظلّم.

- الدّقة في تلخيص وجهات نظر أطراف الصراع بعيدا عن أي تحيّز انتقائي مبني على الهوى.

المبدأ الخلقي الثالث: الحكمة الإدارية

- مراعاة فروق القدرات الفرديّة لأطراف الصراع.
- العمل على التقليل من شأن الخلاف.
- استشارة العقلاء في مسائل الصراع المُعقّدة.
- التّمتّع بالأناة (الهدوء والتأني)، بعيدا عن الانفعال أثناء إدارته للصراع.
- التّغافُل عن تجاوزات أطراف الصراع بحقه.
- إظهار التّعاطف المُبَرّر مع الطرف الأضعف.

المبدأ الخلقي الرابع: نضج الممارسة

- التـمتع بقـدر كاف من المرونـة مع أطـراف الصراع.
- الالتزام باتخاذ القرارات الرّشيدة المبنيّة على معلومات دقيقة.
- الإيمـان بحتمية الصراع المتكرر بين الأفراد.
- الجرأة في اتخاذ القرارات المُنصِفة بحق أطراف الصراع دون خوف من ردود الأفعال.
- الحرص على معـرفة التـغذيـة الراجـعة، بعد معالجته للصراع.

المبدأ الخلقي الخامس: الموضوعية

- الترفع عن الآفات المجتمعية المؤثرة في توجيه دقّة إدارة الصراع، مثل (الرشوة والمحسوبية).
- عدم المبالغة في تقدير متعلقات الصراع (الأسباب ـ الآثار).
- بذل الجهد في جمع كافة الحقائق ذات العلاقة بالصراع.
- التّبصُّر في قراءة المعلومات ذات العلاقة بالصراع حين استخدامها.

المبدأ الخلقي السادس: الشفافية الإدارية

- الوضوح في مواقفه أثناء إدارته للصراع (عدم الغموض).

- الإفصـاح عـن المعـايير التي يسـتند إليها في قراراته.
- تبرير القرارات التي يتخذها بحق أطراف الصراع.
- الإفصاح بأن تجاوزات أطراف الصراع تؤثر في تقارير تقييم أدائهم السنوية.

المبدأ الخلقي السابع: احترام الآخرين

- مراعاة هامش خصوصيات أطراف الصراع.
- احترام آراء أطراف الصراع وإن خالفت رأيه.
- عدم ازدراء أيٍّ من آراء أطراف الصراع.
- الإصغاء إلى شروحات أطراف الصراع.
- المحافظة على مُناخ الزّمالة (بينه وبين العاملين، وبين العاملين أنفسهم).
- كتمان أسرار أطراف الصراع، بعيدا عن أي تشهير.

المبدأ الخلقي الثامن: المسؤولية الاجتماعية

- حماية أطراف الصراع من أي أذى قد يلحق بهم.
- مراعاة صالح أطراف الصراع.
- المسارعة في اتخاذ اللازم بشأن الصراع فور حدوثه من غير تأخير.
- مراعاة الصالح العام وتقديمه على المصالح الخاصة بأطراف الصراع.
- الحزم في إنفاذ القرارات المُتّخذة في إدارة الصراع.
- التراجع عن القرارات في حال ثبوت عدم ملاءميّتها.
- الحفاظ على تماسك النسيج المجتمعي.
- تحقيق أكبر قدر من التناغم والانسجام بين أطراف الصراع (تقريب وجهات النظر).

المحور الثاني: إجراءات احترازية تتعلق بمدير المدرسة للتعامل مع الصراع أخلاقيا

- إيجابية التعامل مع الموظف الجديد (متابعته عن قرب).

- التعاون مع الموظفين في إنجاز أعمالهم.
- التواصل الفاعل مع الموظفين لتحسس مشاكلهم.
- تعزيز بُعد العقْلنة لدى الموظفين. (دور العقلية الواعية)
- تعزيز البُعد القيمي كمتغير في الرقابة الذاتية لدى الموظفين.(تعميق الرقابة الذاتية لديهم)
- تعميق روح الزمالة بين الموظفين.
- ربط الموظفين بأهداف قيّمة.
- السعي لتحقيق الرضا الوظيفي لجميع الموظفين.
- إفساح المجال للموظفين للمناقشة وفق أصول الحوار البناء.
- توزيع الأدوار الوظيفية بشكل عادل.
- مأسسة الأخلاق النبيلة في المدرسة من خلال توفير مدونة أخلاقية عملية معلنة.
- توفير بيئة محفزة شاملة لمستلزمات العملية التعليمية.
- إشراك العاملين بفاعلية في المسؤوليات من خلال وضع الخطط والأهداف وكافة الأعمال المتعلقة بالعملية التعليمية.
- استخدام سياسة الباب المفتوح لاستقبال المراجعين.(عاملين وطلبة وأولياء أمور)
- المراجعة المستمرة ـ بالتنسيق مع الإدارات العليا ـ للتشريعات التربوية، بما يتوافق مع متطلبات الواقع.
- توفير شبكة تواصل فعالة بين الإدارة والعاملين.
- التوفيق بين قيم المنظمة التربوية وقيم الأفراد العاملين فيها.
- توفير بُعد القدوة لكل من يتعامل معه، تشمل جميع سلوكياته.

المحور الثالث: مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع

- التمتع بقدر من الرقابة الذاتية تُحجّم من التمادي بحق الآخرين.

- تجنب التحايل من أجل تحقيق مصالح شخصية (كالانتصار على الأطراف الأخرى).
- تجنب إلحاق الأذى ـ بشقّيْه النفسي والجسدي ـ بالأطراف الأخرى.
- الامتثال للبعد القانوني (قوانين، نظم، تعليمات) النّاظم للصراع.
- تقدير وجهات نظر أطراف الصراع.
- الوضوح (عدم التلون) في مواقفه.
- تغليب الصالح العام على المصالح الشخصية.
- المحافظة على سرية المعلومات التي يتحصل عليها.

يغلب طابع التَّعَقّد على المشكلات المجتمعية؛ ما أسهم في زيادة صور الصراع والخلافات واستحكام النّزَعات الفردية وحب الذات في العلاقات والتعاملات بين الأفراد والمنظمات على حساب تحكيم الأخلاق في تصرفاتهم، وهو ما أحوج البشرية إلى قيم أخلاقية تعيدها إلى جادة الصواب.

وينبغي على مديري المدارس إعادة النظر في أولويات رؤيتهم الأخلاقية العميقة، لتشمل العوامل المخفية والأشد تأثيرا في المنظمة وسير عملها، وهي ما أشار إليها نجم (٢٠٠٠) في ما أطلق عليه بجبل الجليد الأخلاقي، ومن أهمها الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة، ولذلك يحتاج مدير المدرسة، وكذا كافة العاملين فيها، من إداريين ومعلمين، إلى معايير أخلاقية توجه قراراتهم وسلوكياتهم، وبناءً على ذلك تم وضع المدونة الأخلاقية لإدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء خصوصًا، وفي جميع المنظمات التربوية عموماً.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

السؤال الخامس: ما الصدق العاملي للمدوّنة الأخلاقيّة التي طوّرها الباحث؟

للتحقق من صدق المدونة المُطوّرة، والتأكد من صدق ما أعدت لأجله، تم حساب معاملات الارتباط بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية على فقرات المجالات وتقديراتهم على المجالات ككل والمدونة الكلية.

- بيّنت النتائج أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية على فقرات مبدأ "استثمار مواقف الصراع للتعلم" وتقديراتهم على المجال ككل قد

تراوحت بين (٠,٥٢-٠,٧٠)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديراتهم على فقرات مبدأ "استثمار مواقف الصراع للتعلم" وتقديراتهم على المدوّنة ككل بين (٠,٥٦-٠,٧٣).

- بينت النتائج أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية على فقرات مبدأ "العدالة التنظيمية" وتقديراتهم على المجال ككل قد تراوحت بين (٠,٦٠-٠,٧٢)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديراتهم على فقرات مبدأ "العدالة التنظيمية" وتقديراتهم على المدوّنة ككل بين (٠,٥٤-٠,٧٣).
- بيّنت النتائج أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية على فقرات مبدأ "الحكمة الإدارية" وتقديراتهم على المجال ككل قد تراوحت بين (٠,٥١-٠,٨١)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديراتهم على فقرات مبدأ "الحكمة الإدارية" وتقديراتهم على المدوّنة ككل بين (٠,٥٠-٠,٨٦).
- بيّنت النتائج أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية على فقرات مبدأ "نضج الممارسة" وتقديراتهم على المجال ككل قد تراوحت بين (٠,٥١-٠,٨١)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديراتهم على فقرات مبدأ "نضج الممارسة" وتقديراتهم على المدوّنة ككل بين (٠,٥٠-٠,٧٩).
- بيّنت النتائج أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية على فقرات مبدأ "الموضوعية" وتقديراتهم على المجال ككل قد تراوحت بين (٠,٥٢-٠,٧٠)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديراتهم على فقرات مبدأ " الموضوعية "وتقديراتهم على المدوّنة ككل بين (٠,٥٦-٠,٧١).
- بيّنت النتائج أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية على فقرات مبدأ "الشفافية الإدارية" وتقديراتهم على المجال ككل قد تراوحت بين (٠,٦٠-٠,٨٨)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديراتهم على فقرات مبدأ "الشفافية الإدارية" وتقديراتهم على المدوّنة ككل بين (٠,٦٧-٠,٨١).
- بيّنت النتائج أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية على فقرات مبدأ "احترام الآخرين" وتقديراتهم على المجال ككل قد تراوحت بين (٠,٥٢-٠,٧٠)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديراتهم على فقرات مبدأ "احترام الآخرين" وتقديراتهم على المدوّنة ككل بين (٠,٥١-٠,٦٩).

- بيّنت النتائج أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية على فقرات مبدأ "المسؤولية الاجتماعية" وتقديراتهم على المجال ككل قد تراوحت بين (٠,٥٢-٠,٨٠)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديراتهم على فقرات مبدأ "المسؤولية الاجتماعية" وتقديراتهم على المدوّنة ككل بين (٠,٥١- ٠,٧٨).
- بيّنت النتائج أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية على فقرات محور "إجراءات احترازية تتعلق بالمدير للتعامل مع الصراع أخلاقيا" وتقديراتهم على المجال ككل قد تراوحت بين (٠,٥٢-٠,٨٩)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديراتهم على فقرات محور "إجراءات احترازية تتعلق بالمدير للتعامل مع الصراع أخلاقيا" وتقديراتهم على المدوّنة ككل بين (٠,٥٦-٠,٨٥).
- بيّنت النتائج أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية على فقرات محور "مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع" وتقديراتهم على المجال ككل قد تراوحت بين (٠,٥٢-٠,٧٠)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديراتهم على فقرات محور "مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع" وتقديراتهم على المدوّنة ككل بين (٠,٥٠-٠,٧٣).

يكمن المفهوم الجوهري لأخلاقيات إدارة الصراع في كونه ضرورة لأي مجتمع من المجتمعات لأن يتعايش أفراده بتوافق وانسجام، ومتى فُقدت الأخلاق تفكّكت أواصر المجتمع، وتصارع أفراده، وهو ما يقود إلى ضرورة وجود أطر ومرجعية أخلاقية تنظم وتحد من هذه الصراعات، وتعود بالفائدة على الفرد؛ فتساعد على تحقيق الاطمئنان النفسي واستقرار شخصيته، وتعمل على إيجاد ميزان داخلي لديه، يوجهه إلى معرفة الخير من الشر، والصواب من الخطأ في أقواله وأفعاله، وحكمه على الأشياء. كما تعود بالفائدة على مستوى المجتمع؛ فتحفظ له تماسكه وتلاحم بنيته ونسيجه، وتساعد على تعزيز الثقة بين أفراده، وانتشار مشاعر المحبة والاحترام والتفاهم فيما بينهم، وتسهم بشكل غير مباشر في تقدم المجتمع، وتحقق التنمية المستدامة فيه. وعلى صعيد المنظمة، فإن هذه الأطر والمرجعية الأخلاقية توحد جهود العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وتقوي علاقات العاملين فيما بينهم، والتقدير المتبادل لجهود بعضهم البعض، وتزيد من معدلات الرضا والاستقرار الوظيفي، وتعمل على زيادة الإنتاجية ورضا الزبائن. وقد جاءت نتائج الدراسة الحالية التي تؤكد أهمية وجود المدوّنة الأخلاقية لإدارة الصراع في المنظمة، مع نتائج دراسة جوسفولد

وسنيل وسو (Tjosvold & Snell & Su, 2009)، التي أشارت إلى أهمية المدوّنات الأخلاقية في تعزيز الشعور بالعدل والمساواة، وتعميق العلاقات الشخصية بين العاملين، وتحد من تصاعد الأنشطة اللّاأخلاقية في المنظمة.

التوصيات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها، تُقدّم الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمّل أن تسهم في تبنّي مدوّنة أخلاقية لإدراة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة، وفي المدارس عامةً:

- كانت استجابة أفراد عينة الدراسة على واقع مبادئ ومجالات المدونة الأخلاقية لإدارة الصراع بدرجة "منخفضة"، وعليه توصي الدراسة بتعزيز وعي المديرين والعاملين في المنظمة التربوية بأهمية وجود إدارة للصراع، والتنبّه إلى أهمية وجود معايير ومبادئ، ضمن إطار أخلاقي يتناسب وجميع الأطراف لحل الخلافات في المدارس، والالتفات إلى تمكين العاملين كضرورة لإنجاح ممارسة إدارة الصراع.
- كانت استجابة أفراد عينة الدراسة على أهمية مبادئ مجالات المدوّنة الأخلاقية لإدارة الصراع بدرجة "مرتفعة"، وعليه توصي الدراسة بتبنّي واعتماد أخلاقيات لإدارة الصراع في المدارس والمؤسسات التربوية.
- دلّت النتائج على وجود فروق تُعزى لمتغير الجنس على جميع أبعاد المدوّنة وعلى الدرجة الكلية للمدوّنة ولصالح تقديرات الذكور، وعليه توصي الدراسة بتطوير التزام المرأة (مدير، ومعلم) بقواعد إدارة الصراع بما يحقق الموضوعيّة.
- أظهرت مجالات المدوّنة ومبادؤها دلالات صدق مرتفعة، وعليه توصي الدراسة بأن تتبنّى وزارة التربية والتعليم والمؤسسات التربوية المدوّنة المقترحة.

قائمة المراجع

١- المراجع العربية:

القرآن الكريم.

أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٠٨). **قيم وأخلاقيات العمل والإدارة**. مصر: الدار العالمية للنشر والتوزيع.

البرعي، محمد عبد الله و عابدين، عدنان حمدي. (١٩٨٧). **الإدارة في التراث الإسلامي**. مجلد١، السعودية: مكتبة الخدمات الحديثة.

البلبيسي، سناء جودت. (٢٠٠٣). **استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي**. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، الأردن، عمّان.

جلعود، مروان سعيد. (٢٠٠٨). "اتجاهات إداريي الجامعات في محافظة الخليل/ فلسطين نحو الصراع التنظيمي". **مجلة اتحاد الجامعات العربية**. العدد (٥٠).
Arab e-Marefa, EBSCOhost(accessed August 12, 2014)

حمايل، عبد عطا. (٢٠٠٧). "تطوير تصور مقترح لأبعاد السلوك الإداري للقادة الإداريين في جامعة القدس المفتوحة". **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**.العدد (١٠)،ص:٦٧- ١٢٨. Arab e-Marefa, EBSCOhost (accessed August 12, 2014)

الحوراني، غالب صالح. (٢٠٠٥). **تطوير مدونة الأخلاقيات الأكاديمية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة في الجامعة الأردنية**. أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية، الأردن، عمّان.

الخرابشة، عمر محمد، و الربابعة، جعفر كامل. (٢٠٠٨). "مدى التزام أعضاء هيئة التدريس في كلية الأميرة عالية الجامعية بجامعة البلقاء التطبيقية في الأردن بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظر الطالبات". **مجلة اتحاد الجامعات العربية**. العدد (٥٠).
Arab e- Marefa, EBSCOhost (accessed August 13, 2014)

الدهان، أميمة، وسالم، فؤاد الشيخ، ورمضان، زياد، ومخامرة، محسن. (٢٠٠٥). **المفاهيم الإدارية الحديثة**. ط ٨، عمّان: مركز الكتب الأردني.

الرازي، محمد بن أبي بكر. (١٩٧٣). **مختار الصحاح**. مصر: دار المعارف.

الرشيدي، حمد فهيد. (٢٠١١). **الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالصراع التنظيمي من وجهة نظرهم**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، عمان.

رفاعي، رجب حسنين. (٢٠٠٩). **تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب إدارته: دراسة ميدانية**. مصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.

السعود، راتب سلامة. (٢٠١٣). **القيادة التربوية مفاهيم وآفاق**. الأردن، عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

السكارنه، بلال خلف. (٢٠٠٩). **أخلاقيات العمل**. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الشريفي، عباس عبد مهدي، والتنح، منال محمود. (٢٠١١). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين". **مجلة العلوم التربوية والنفسية**. مجلد (١٢)، العدد (٣)، ص: ١٣٦-١٦٢.

الشناق، نداء صالح. (٢٠١٤). "ارتفاع معدلات الجريمة يهدد الاستقرار الاجتماعي". صحيفة الرأي. (٢٠١٤/١/٩)، **http://www.alrai.com/article/625913.html**

الطائي، بثينة حسين. (٢٠٠٨). "أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري و التدريبي في مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل". **مجلة علوم التربية الرياضية**. مجلد (١)، العدد (٩)، ص: ٢٤٤-٢٦٣. Arab e-Marefa, EBSCOhost (accessed August 14, 2014)

الطراونه، تحسين أحمد. (٢٠١٢). **الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية**. السعودية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الطويل، هاني عبد الرحمن. (٢٠٠٦). **أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها: الإدارة بالإيمان.** الأردن، عمّان: مطبعة الجامعة الأردنية.

عبد الرسول، حسين علي، والعبيدي، أزهار عزيز. (٢٠٠٩). "النـمط القيادي والصراع و أثرهما في فاعلية الفريق : دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرفي الرشيد والرافدين". **دراسات نجفية.** العدد (١٣)، ص: ١٦٩-١٩٦. (Arab e-Marefa,EBSCOhost (accessed August 12, 2014

عبد القادر، أحمد. (٢٠١١). "إدارة الصراع التنظيمي تحليل ومعطيات". **مجلـة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.** كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. العدد (٢٨)، ص: ٢٢١- ٢٤٧.

الغزالي، أبو حامد محمد. (٢٠٠٨). **إحياء علوم الدين.** لبنان، بيروت: دار الكتب العلمية.

قاجه، كلثوم. (٢٠١١). "مصادر ضغوط العمل على معلمي المرحلة الابتدائية: دراسة استكشافية بمدينة ورقلـة". **مجـلة العلـوم الإنسـانية والاجتمـاعيـة.** العـدد (٣)، ص: ٣٨٠- ٤٠٨ . (Arab e-Marefa, EBSCOhost (accessed August 15, 2014

القحطاني، سالم بن سعيد، و يوسف، حلمي شحادة. (٢٠٠١). "أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية". **مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية).** مجلد (١٣)، العدد (١)، ص: ١٥٣ - ١٩٩. (Manduma Database(accessed December 09, 2014

قطيشات، ليلى عبد الحليم. (٢٠٠٦). **إدارة الصراع في المؤسسات التربوية.** الأردن، عمّان: مركز الكتاب الأكاديمي.

قطيشات، نازك. (٢٠٠٩). "أخلاقيات المهنة التفاتة إلى القطاع التربوي". **البحث العلمي: مجلة فصلية تصدرها الجمعية الأردنية للبحث العلمي.** العدد(١)، ص: ١١١- ١٢٢. (Arab e-Marefa, EBSCOhost (accessed August 15, 2014

الليلة، تغريد سالم. (٢٠١٠). "دور الالتزامات الأخلاقية لمهنة المحاسبة في تحسين أداء الإدارات المحاسبية : دراسة حالة في جامعة الموصل". **تنمية الرافدين.** مجلد (٣٢)، العدد (٩٨)، ص: ٨٥-١٠٣. (Arab e-Marefa, EBSCOhost (accessed August 12, 2014)

مارفيلاس، آنا. (٢٠٠٩). **كيف تقلل من الضغوط والصراعات داخل أماكن العمل**. ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق. القاهرة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية.

مجمع اللغة العربية. (١٩٨٥). **المعجم الوسيط**. ج١، ط٣، مصر: مطابع الأوفست بشركة الإعلانات الشرقية.

المزروعي، خميس محمد. (٢٠٠٣). **مدى التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر الهيئات الإدارية والتدريسية بسلطنة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

المومني، واصل جميل. (٢٠١١). **المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية**. ط ٢، الأردن، عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

نبعه، إشراق إحسان، و البكري، رياض حمزة. (٢٠١٠). "البعد الأخلاقي للمحاسبين الإداريين وأثره في تحسين و نمو إمكانات الموظفين في الوحدة الاقتصادية". **مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية**. مجلد (١٦)، العدد (٥٧). Arab e-Marefa, EBSCOhost (accessed August 12, 2014).

نجم، نجم عبود. (٢٠٠٠). **أخلاقيات الإدارة في عالم متغير**. مصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

النشاش، فاطمة محمود. (٢٠١٣). **تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن**. أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية، الأردن، عمان.

النووي، يحيى بن شرف. (٢٠١١). **رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين**. ط٢، مصر، المنصورة: دار اليقين للنشر والتوزيع.

همشري، عمر أحمد. (٢٠١٣). **إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة**. عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

٢- المراجع الأجنبية:

Adams, J. S., Tashchian, A., & Shore, T. H. (2001). "Codes of Ethics as Signals for Ethical Behavior". **Journal of Business Ethics**, 29(3), pp.199-211. Doi:10.1023/A:1026576421399.

Adobor, H. (2006). "Exploring the Role Performance of Corporate Ethics Officers". **Journal of Business Ethics**, 69(1), pp.57-75. doi:10.1007/s10551-006-9068-7. Business Source Complete, EBSCOhost (accessed August 17, 2014).

Blockley, D., & Dias, P. (2010). "Managing Conflict Through Ethics". **Civil Engineering & Environmental Systems**, 27(3), pp.255-262. doi:10.1080/10286608.2010.482657. Academic Search Complete, EBSCOhost (accessed August 15, 2014).

Cuellar, C., & Giles, D. L. (2012). "Ethical Practice: A Study of Chilean School Leaders", **Journal of Educational Administration**, 50(4), pp.420-436. Emerald Group Publishing Limited (accessed November 22, 2014).

Ghaffar, A. (2009). "Conflict in Schools: Its Causes & Management Strategies", **Journal of Managerial Sciences**, 3(2), p.212-227. EBSCOhost (accessed December 09, 2014).

Greenfield, J., William, D. (2004). "Moral Leadership in Schools", **Journal of Educational Administration**, 42(2), pp.174–196. Emerald Group Publishing Limited (accessed November 23, 2014).

Henkin, A. B., Cistone, P. J., & Dee, J. R. (2000). "Conflict Management Strategies of Principals in Site-Based Managed Schools". **Journal of Educational Administration**, 38(2), pp.142-158. doi: 10.1108/09578230010320109.

Jones, C. (2007). **Organization Theory, Design and Change**. 5th ed. NewJersy: Pearson prentic Hall.

Joseph, P. B., & Efron, S. (1993). "Moral Choices/Moral Conflicts: Teachers' Self-Perceptions". **Journal of Moral Education**, 22(3), pp.201-20. ERIC, EBSCOhost (accessed August 19, 2014).

Kavanagh, S. (2010). "Conflicts of Interest in the Workplace". (Cover story). **Federal Ethics Report**, 17(6), pp.1-6. Academic Search Complete, EBSCOhost (accessed August 17, 2014).

Korkut, Y. (2010). "Developing a National Code of Ethics in Psychology in Turkey:Balancing International Ethical Systems Guides with a Nation's Unique Culture". **Ethics & Behavior**, 20(3/4), pp.288-296. DOI: 10.1080/10508421003799057. Legal Collection, EBSCOhost (accessed August 15, 2014).

Kreitner, R. & Kinicki, A. (2004). **Organizational Behavior**. 6th ed. Boston: McGraw Hill/Irwin, Inc.

Mcdonald, G. M. (2009). "An Anthology of Codes of Ethics", **European Business Review**, 21(4), pp.344–372. Emerald Group Publishing Limited (accessed November 22, 2014).

Munter, D. (2013). "Codes of Ethics in the Light of Fairness and Harm". **Business Ethics: A European Review**, 22(2), pp.174-188. doi:10.1111/beer.12017. Business Source Complete, EBSCOhost (accessed August 17, 2014).

Parsons, P. J. (2008). **Ethics in Public Relations: A Guide To Best Practice.** 2nd ed. London: Kogan Page. eBook Collection (EBSCOhost), EBSCOhost (accessed August 17, 2014).

Rahim, M. (2001). **Managing Conflict in Organizations**. Westport, Conn: Quorum Books. eBook Collection (EBSCOhost), EBSCOhost (accessed August 17, 2014).

Tjosvold, D., Snell, R., & Su, S. (2009). "Codes of Conduct For Open-Minded Discussion And Resolution of Ethical Issues In China". **Journal of International Business Ethics**, 2(2), pp.3-20. Business Source Complete, EBSCOhost (accessed August 17, 2014).

Valentine, S., Godkin, L., & Varca, P. (2010). "Role Conflict, Mindfulness, and Organizational Ethics in an Education-Based Healthcare Institution". **Journal of Business Ethics**, 94(3), pp.455-469. doi:10.1007/s10551-009-0276-9. Education Research Complete, EBSCOhost (accessed August 15, 2014).

Vestal, B. D. (2011). An Investigation of Preferred Conflict-Management Behaviors in Small-School Principals. PhD thesis, Publication Date: 2012, Texas A&M University. Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (885226078). Retrieved from**: http://search.proquest.com/docview/885226078?accountid=27719**.

Zia, Y. A., & Syed, P. H. (2013). "An Exploratory Study into the Causes of Conflict and the Effect of Conflict Management Style on Outcome in a Competitive Workplace". **Journal of Managerial Sciences**, 7(2), pp.299-315.

Business Source Complete, EBSCOhost (accessed February 28, 2015).



الملـحـقـــات

ملحق رقم (١)

الاستبانة في صورتها الأولية

الأستاذ الدكتور الفاضل .... حفظك الله

تحية تقدير واحترام، وبعد؛

فيطيب للباحث أن يضع بين يديكم الاستبانة المرفقة، والتي سيتم عرضها على مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء، بالإضافة إلى عدد (٤) معلمين من كل مدرسة، لقياس أخلاقيات إدارة الصراع، وذلك بهدف جمع معرفة تعد أساسا "لتطوير مدونة أخلاقية لإدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء"، وبما يساعد الباحث على نيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية في الجامعة الأردنية.

لقد قام الباحث ببناء هذه الاستبانة معتمدا على الأدب السابق المتعلق بالموضوع، وأورد فيها (٦٧) فقرة، تم تصنيفها على النحو التالي:

أولا: مبادئ خلقية لإدارة الصراع تتعلق بالمدير، هي:

ت	المبدأ الخلقي	عدد الفقرات
١	الحكمة	٦
٢	العدالة	٤
٣	الموضوعية	٤
٤	نضج الممارسة	٥
٥	الشفافية	٤
٦	المسؤولية الاجتماعية	٨
٧	احترام الآخرين	٦
٨	استثمار مواقف الصراع للتعلم	٤
	المجموع	**٤١**

ثانيا: مجموعة من الأخلاق تتضمن (٨) فقرات، تتعلق بأطراف الصراع.

ثالثا: إجراءات احترازية تتضمن (١٨) فقرة، تتعلق بالمدير للتعامل مع الصراع أخلاقيا.

وعليه، فإن الباحث يرجو منكم التكرم ببيان رأيكم في درجة مناسبة صياغة فقرات الأداة، أو اقتراح صياغة أنسب في الفراغ المخصص لذلك، وكذلك درجة صحة تصنيف الفقرة تبعا للمبدأ الخلقي، أو اقتراح المبدأ الخلقي الأنسب الذي تنتمي إليه الفقرة في المكان المحدد لذلك، وتقديم أية توصيات واقتراحات ترونها مناسبة، من حذف أو إضافة تتعلق بالموضوع.

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير والاحترام؛؛؛

الباحث/ رامي أحمد أبوصاع

استبانة لقياس أخلاقيات إدارة الصراع

أولا: سيطلب الباحث من عينة الدراسة الإجابة عن فقرات الاستبانة من خلال استخدام مقياس ليكرت Likert Scale الخماسي، بحسب الخيارات التالية:

		مناسبة	غير مناسبة	بديل مقترح
		الصياغة		
١	لا أوافق بشدة			
٢	لا أوافق			
٣	أوافق إلى حد ما			
٤	أوافق			
٥	أوافق بشدة			

ثانيا: فقرات الاستبانة:

١. مبادئ خلقية لإدارة الصراع تتعلق بالمدير:

المبدأ الخلقي الأول: الحكمة Wisdom

المدير الحكيم هو الذي يدرك طرق التعامل مع الأحداث ومعالجتها بعقلانية ورويّة، ويضع الأمور في نصابها، بما يحقق أفضل النتائج في مدرسته.

		مناسبة	غير مناسبة
		الصياغة	
١	مراعاة الفروق (المقدرات الفردية) لأطراف الصراع.		
بديل١			
٢	العمل على التقليل من شأن الخلاف.		
بديل٢			
٣	استشارة العقلاء في مسائل الصراع المعقدة.		
بديل٣			
٤	التمتع بالأناة (الهدوء والتأني)، بعيدا عن الانفعال أثناء إدارته للصراع.		
بديل٤			
٥	التغافل عن تجاوزات أطراف الصراع بحقه.		
بديل٥			
٦	إظهار التعاطف المبرر مع الطرف الأضعف.		
بديل٦			
إضافة			
إضافة			
إضافة			

المبدأ الخلقي الثاني: العدالة Justice

العدالة هي المساواة في الحقوق والواجبات، وينعكس أثرها على إدراك الموظفين، وشعورهم بوجودها، وهي تساعد المدير على التخلص من الآثار السلبية للصراع، وإحلال التوافق والرضا بين الأطراف المتصارعة.

		الصياغة	
		مناسبة	غير مناسبة
7	إعطاء كل ذي حق حقه.		
بديل٧			
٨	الحيادية في القرارات بعيدا عن المصالح (الشخصية، العشائرية، الحزبية، الدينية).		
بديل٨			
٩	مراجعة القرارات المُتّخذة في حال وجود تظلم.		
بديل٩			
١٠	الدقة في تلخيص وجهات نظر أطراف الصراع بعيدا عن أي تحيز انتقائي مبني على الهوى.		
بديل١٠			
إضافة			
إضافة			
إضافة			

المبدأ الخلقي الثالث: الموضوعية Objectivity

يحتكم المدير أثناء إدارته للصراع، إلى العقل والحقيقة، بعيدا عن ردود الأفعال والأحكام المسبقة، أوالـتأثر بالأهواء والميول والمصالح.

		الصياغة	
		مناسبة	غير مناسبة
١١	الترفع عن الآفات المجتمعية المؤثرة في توجيه دفة إدارة الصراع، مثل (الرشوة والمحسوبية).		
بديل١١			
١٢	عدم المبالغة في تقدير متعلقات الصراع (الأسباب ـ الآثار).		
بديل١٢			
١٣	بذل الجهد في جمع كافة الحقائق ذات العلاقة بالصراع.		
بديل١٣			
١٤	التّبصُّر في قراءة المعلومات ذات العلاقة بالصراع.		
بديل١٤			
إضافة			
إضافة			
إضافة			

المبدأ الخلقي الرابع: نضج الممارسة Maturity practice

يعد نضج الممارسة مقياسا للاعتمادية والكفاءة والفاعلية في العمل، وثمرة من ثمرات ثراء الخبرة، وعمق الوعي، ووضوح الرؤية. ومدير المدرسة الناضج هو الذي تتوافق أعماله وإجراءاته مع سياسات وأهداف العمل، في إطار من التحسين المستمر.

		الصياغة	
		مناسبة	غير مناسبة
15	التمتع بقدر كاف من المرونة مع أطراف الصراع.		
بديل١٥			
١٦	الالتزام باتخاذ القرارات الرشيدة.		
بديل١٦			
١٧	الإيمان بحتمية الصراع وتكراره بين الأفراد والجماعات.		
بديل١٧			
١٨	الجرأة في اتخاذ القرارات المنصفة بحق أطراف الصراع دون خوف من ردود الأفعال.		
بديل١٨			
١٩	الحرص على معرفة التغذية الراجعة، بعد معالجته للصراع.		
بديل١٩			
إضافة			
إضافة			
إضافة			

المبدأ الخلقي الخامس: الشفافية Transparency

يحرص مدير المدرسة أثناء إدارته للصراع على مكاشفة العاملين وإزالة الغموض واللبس، والانفتاح والوضوح معهم، ومعاملتهم بصدق وأمانة وإخلاص.

		الصياغة	
		مناسبة	غير مناسبة
٢٠	الوضوح في مواقفه أثناء إدارته للصراع (عدم الغموض).		
بديل٢٠			
٢١	الإفصاح عن المعايير التي يستند إليها في قراراته.		
بديل٢١			
٢٢	تبرير القرارات التي يتخذها بحق أطراف الصراع.		
بديل٢٢			
٢٣	الإفصاح بأن تجاوزات أطراف الصراع تؤثر في تقارير تقييم أدائهم السنوية.		
بديل٢٣			
إضافة			
إضافة			
إضافة			

المبدأ الخلقي السادس: المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility

تُعرّف المسؤولية الاجتماعية هنا؛ بأنها إحساس بالالتزام السلوكي تجاه المجتمع والموظفين والطلبة وعائلاتهم، والاستعداد لتحمل نتائج هذا السلوك، وهي من المبادئ الأخلاقية الهامة التي ينعكس أثر التزام مدير المدرسة بها على بناء جيل المستقبل.

		الصياغة	
		مناسبة	غير مناسبة
٢٤	حماية أطراف الصراع من أي أذى قد يلحق بهم.		
بديل٢٤			
٢٥	مراعاة صالح أطراف الصراع.		
بديل٢٥			
٢٦	المسارعة في اتخاذ اللازم بشأن الصراع فور حدوثه من غير تأخير.		
بديل٢٦			
٢٧	مراعاة الصالح العام وتقديمه على المصالح الخاصة بأطراف الصراع.		
بديل٢٧			
٢٨	الحزم في إنفاذ القرارات المتخذة في إدارة الصراع.		
بديل٢٨			
٢٩	التراجع عن القرارات في حال ثبوت عدم ملاءميتها.		
بديل٢٩			
٣٠	الحفاظ على تماسك النسيج المجتمعي.		
بديل٣٠			
٣١	تحقيق أكبر قدر من التناغم والانسجام بين أطراف الصراع (تقريب وجهات النظر).		
بديل٣١			
إضافة			
إضافة			
إضافة			

المبدأ الخلقي السابع: احترام الآخرين Respect Others

الاحترام هو حسن المعاملة وتقدير المشاعر، ويعد احترام الآخرين وإنسانيتهم من أوجب القيم الأخلاقية الراقية والأساليب الحضارية التي يجب على المدير التحلي بها، لتمكنه من كسب الاحترام المتبادل، ومحبة الآخرين له والتأثير فيهم.

		الصياغة: مناسبة	الصياغة: غير مناسبة
٣٢	مراعاة هامش خصوصيات أطراف الصراع.		
بديل٣٢			
٣٣	احترام آراء أطراف الصراع وإن خالفت رأيه.		
بديل٣٣			
٣٤	عدم ازدراء أيٍّ من آراء أطراف الصراع.		
بديل٣٤			
٣٥	الإصغاء إلى شروحات أطراف الصراع.		
بديل٣٥			
٣٦	المحافظة على مُناخ الزمالة (بينه وبين العاملين، وبين العاملين أنفسهم).		
بديل٣٦			
٣٧	كتمان أسرار أطراف الصراع، بعيدا عن أي تشهير.		
بديل٣٧			
إضافة			
إضافة			
إضافة			

المبدأ الخلقي الثامن: استثمار مواقف الصراع للتعلم Investing conflict situations to learn

يحرص مدير المدرسة الإيجابي على الاستفادة من المشاكل التي تحدث في المدرسة، واعتبارها فرصا لإثراء خبرات العاملين، وبلورة سلوكياتهم واتجاهاتهم.

		الصياغة: مناسبة	الصياغة: غير مناسبة
٣٨	توظيف حالات الصراع كمواقف تعلّمية، للبناء عليها مستقبلا.		
بديل٣٨			
٣٩	بناء قاعدة معلومات لحالات الصراع للرجوع إليها عند الحاجة.		
بديل٣٩			

٤٠	إشاعة مُناخ من الحوار التفاعلي بين أطراف الصراع.		
بديل٤٠			
٤١	التركيز أثناء إدارة الصراع على تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى الأطراف.		
بديل٤١			
إضافة			
إضافة			
إضافة			

٢. **مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع:**

تحتاج أطراف الصراع إلى مدونة أخلاق تضبط سلوكياتهم وترتقي بها، وتساعد على تحقيق إدارة للصراع بكفاءة وفاعلية، ومن أهم هذه الأخلاق:

		الصياغة	
		مناسبة	**غير مناسبة**
٤٢	التمتع بقدر من الرقابة الذاتية تُحجّم من التمادي بحق الآخرين.		
بديل٤٢			
٤٣	تجنب التحايل من أجل تحقيق مصالح شخصية (كالانتصار على الأطراف الأخرى).		
بديل٤٣			
٤٤	تجنب إلحاق الأذى (النفسي والجسدي) بالأطراف الأخرى.		
بديل٤٤			
٤٥	الامتثال للبعد القانوني (قوانين، نظم، تعليمات) الناظم للصراع.		
بديل٤٥			
٤٦	تقدير وجهات نظر أطراف الصراع.		
بديل٤٦			
٤٧	الوضوح (عدم التلون) في مواقفه.		
بديل٤٧			
٤٨	تغليب الصالح العام على المصالح الشخصية.		
بديل٤٨			
٤٩	المحافظة على سرية المعلومات التي يتحصل عليها.		
بديل٤٩			
إضافة			
إضافة			
إضافة			

٣. إجراءات احترازية تتعلق بالمدير للتعامل مع الصراع أخلاقيا:

يستلزم على المدير الفطن تعرف امتداد شبكة علاقات الصراع، والسعي إلى معالجة أسبابه من جذورها، من أجل ضبطه والتعامل معه، والتخفيف من حدّته وآثاره، وذلك باتباع سلسلة من الإجراءات الاحترازية التي ينبغي عليه القيام بها قبل وقوع الصراع.

		الصياغة: مناسبة	الصياغة: غير مناسبة
٥٠	إيجابية التعامل مع الموظف الجديد (متابعته عن قرب).		
بديل٥٠			
٥١	التعاون مع الموظفين في إنجاز أعمالهم.		
بديل٥١			
٥٢	التواصل الفاعل مع الموظفين لتحسس مشاكلهم.		
بديل٥٢			
٥٣	تعزيز بعد العقلنة لدى الموظفين.		
بديل٥٣			
٥٤	تعزيز البعد القيمي كمتغير في الرقابة الذاتية لدى الموظفين.		
بديل٥٤			
٥٥	تعميق روح الزمالة بين الموظفين.		
بديل٥٥			
٥٦	ربط الموظفين بأهداف قيّمة.		
بديل٥٦			
٥٧	السعي لتحقيق الرضا الوظيفي لجميع الموظفين.		
بديل٥٧			
٥٨	إفساح المجال للموظفين للمناقشة وفق أصول الحوار البناء.		
بديل٥٨			
٥٩	توزيع الأدوار بشكل عادل.		
بديل٥٩			
٦٠	مأسسة الأخلاق النبيلة في المدرسة (توفير مدونة أخلاقية عملية معلنة).		
بديل٦٠			
٦١	توفير بيئة محفزة شاملة لمستلزمات العملية التعليمية.		
بديل٦١			
٦٢	إشراك العاملين بفاعلية في المسؤوليات (وضع الخطط والأهداف وكافة الأعمال المتعلقة بالعملية التعليمية).		

بديل٦٢			
٦٣	استخدام سياسة الباب المفتوح لاستقبال المراجعين.		
بديل٦٣			
٦٤	المراجعة المستمرة ـ بالتنسيق مع الإدارات العليا ـ للتشريعات التربوية، بما يتوافق مع متطلبات الواقع.		
بديل٦٤			
٦٥	توفير شبكة تواصل فعالة بين الإدارة والعاملين.		
بديل٦٥			
٦٦	تداؤبية (التوفيق فيما بينها) قيم المنظمة التربوية وقيم الأفراد العاملين فيها.		
بديل٦٦			
٦٧	توفير بعد القدوة لكل من يتعامل معه، تشمل جميع سلوكياته.		
بديل٦٧			
إضافة			
إضافة			

ملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الاسم	التخصص	مكان العمل
أ.د هاني عبد الرحمن الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
أ.د راتب سلامة السعود	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
أ.د سلامة يوسف طناش	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
أ.د أيمن أحمد العمري	إدارة تربوية	الجامعة الهاشمية
د. "محمد أمين" حامد القضاه	أصول تربية	الجامعة الأردنية
د. خالد علي السرحان	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
د. عاطف عمر بن طريف	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
د. محمود خالد الجرادات	إدارة تربوية	الجامعة الهاشمية
د. صالح أحمد عبابنه	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
أ.د صفا أمين الكيلاني	المناهج والتدريس	الجامعة الأردنية

ملحق رقم (٣)

الاستبانة في صورتها النهائية

استبانة لتطوير مدونة أخلاقية لإدارة الصراع

الأخ الكريم   حفظك الله

الأخت الكريمة   حفظك الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛

الصراع عملية ملازمة للمنظمات التربوية وغير التربوية، ويظهر عادة نتيجة للتفاعلات والاحتكاكات الطبيعية بين زملاء العمل عند الاختلاف والتنافر، أو عند تدخل أحد الأطراف في أنشطة الطرف الآخر، ومنعه من تحقيق أهدافه، أو عندما تكون اتجاهات أو قيم أو معتقدات أو مهارات الطرفين متباينة.

لذا فإن الحاجة ماسّة إلى أطر أخلاقية توجه الطرق والأساليب الإدارية التي ينتهجها مدير المدرسة في سبيل ضبط ومعالجة حالات الصراع وعدم التوافق والنزاع الذي ينتج بينه وبين العاملين، أو بين العاملين أنفسهم، وكذا فإن الحاجة ماسة إلى هذه الأطر الأخلاقية لتوجيه سلوكيات وردود أفعال كافة العاملين في المدرسة أثناء تعاملهم مع الصراع الذي قد ينشب بينهم، الأمر الذي يساعد في تعميق انتماء العاملين لمدرستهم، ويحفزهم على التعاون لبذل الجهود والأوقات في سبيل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وحفظ المكانة التربوية للمدرسة.

وهذه الاستبانة جزء من متطلبات دراسة الدكتوراه، تخصص إدارة تربوية في الجامعة الأردنية، تبحث في **تطوير مدونة أخلاقية لإدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء.**

والباحث إذ يقدر خبراتكم التربوية وأوقاتكم الثمينة، ليرجو المساهمة في ملء هذه الاستبانة التي ستساعد في التوصل إلى نتائج، يُؤمَّل أن تضفي فائدة جديدة تعود بالنفع على المنظمات التربوية بالدرجة الأولى، **راجيا الإجابة عن كل فقرة بشقيها: درجة واقعها الحالي، ودرجة أهميتها وما يؤمل أن تكون عليه من وجهة نظركم،** مع العلم بأن الإجابة على أسئلة الاستبانة قد يستغرق وقتا مدته (15) دقيقة تقريبا.

مؤكدا أن جميع البيانات والمعلومات سيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن يتم استخدامها إلّا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير والاحترام؛؛؛

الباحث/ رامي أحمد عبد الرحمن أبوصاع

أولا: البيانات الشخصية: (يرجى اختيار الإجابة المناسبة فيما يلي)

١. الفئة العمرية:

- □ < 30.
- □ 30 < 40.
- □ 40 < 50.
- □ 50 < 60.
- □ ≥ 60.

٢. الجنس:

- □ ذكر. □ أنثى.

٣. المؤهل العلمي:

- □ دبلوم.
- □ دبلوم عالي.
- □ بكالوريوس.
- □ ماجستير.
- □ دكتوراه.

٤. عدد سنوات الخبرة في العمل:

- □ < 5.
- □ 5 < 10.
- □ 10 < 15.
- □ 15 < 20.
- □ ≥ 20.

٥. المسمى الوظيفي:

- □ مدير/مديرة مدرسة. □ معلم/معلمة.

ثانيا: فقرات الاستبانة:

١. **مبادئ خلقية لإدارة الصراع تتعلق بمدير المدرسة:** (تتضمن ثمانية مبادئ خلقية، ويندرج تحت كل مبدأ عدد من الفقرات، راجيا الإجابة عن كل فقرة بشقيها: الواقع الحالي، والمأمول).

الواقع الحالي					رقم الفقرة	الفقرات	المأمول/ الأهمية				
المبدأ الخلقي الأول: الحكمة الإدارية: المدير الحكيم هو الذي يدرك طرق التعامل مع الأحداث ومعالجتها بعقلانيّة ورويّة، ويضع الأمور في نصابها بما يحقق أفضل النتائج في مدرسته.											
أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة			أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
					١	مراعاة فروق القدرات الفرديّة لأطراف الصراع.					
					٢	العمل على التقليل من شأن الخلاف.					
					٣	استشارة العقلاء في مسائل الصراع المُعقّدة.					
					٤	التّمتّع بالأناة (الهدوء والتأني)، بعيدا عن الانفعال أثناء إدارته للصراع.					
					٥	التّغافُل عن تجاوزات أطراف الصراع بحقه.					
					٦	إظهار التّعاطف **المُبَرّر** مع الطرف الأضعف.					
المبدأ الخلقي الثاني: العدالة التنظيمية: العدالة هي المساواة في الحقوق والواجبات، وينعكس أثرها على إدراك الموظفين وشعورهم بوجودها، وهي تساعد المدير على التخلّص من الآثار السلبية للصراع، وإحلال التوافق والرضا بين الأطراف المتصارعة.											
					٧	إعطاء كل ذي حق حقه.					
					٨	الحياديّة في القرارات بعيدا عن التأثر بالمصالح (الشخصية، العشائرية، الحزبية، الدينية، المناطقيّة).					
					٩	مراجعة القرارات المُتّخذة في حال وجود تظلّم.					
					١٠	الدّقة في تلخيص وجهات نظر أطراف الصراع بعيدا عن أي تحيّز انتقائي مبني على الهوى.					
المبدأ الخلقي الثالث: الموضوعية: يحتكم المدير أثناء إدارته للصراع، إلى العقل والحقيقة، بعيدا عن ردود الأفعال والأحكام المسبقة، أوالتأثر بالأهواء والميول والمصالح.											
					١١	الترفع عن الآفات المجتمعية المؤثرة في توجيه دفّة إدارة الصراع، مثل (الرشوة والمحسوبية).					
					١٢	عدم المبالغة في تقدير متعلقات الصراع (الأسباب ـ الآثار).					

					١٣	بذل الجهد في جمع كافة الحقائق ذات العلاقة بالصراع.					
					١٤	التّبصُّر في قراءة المعلومات ذات العلاقة بالصراع حين استخدامها.					

المبدأ الخلقي الرابع: نُضْج الممارسة: يُعدّ نضج الممارسة مقياسا للاعتمادية والكفاءة والفاعلية في العمل، وثمرة من ثمرات ثراء الخبرة، وعمق الوعي، ووضوح الرؤية. ومدير المدرسة الناضج هو الذي تتوافق أعماله وإجراءاته مع سياسات وأهداف العمل، في إطار من التحسين المستمر.

الواقع الحالي					رقم الفقرة	الفقرات	المأمول/ الأهمية				
أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة			أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
					١٥	التمتع بقدر كاف من المرونة مع أطراف الصراع.					
					١٦	الالتزام باتخاذ القرارات الرّشيدة المبنيّة على معلومات دقيقة.					
					١٧	الإيمان بحتمية الصراع المتكرر بين الأفراد.					
					١٨	الجرأة في اتخاذ القرارات المُنصِفة بحق أطراف الصراع دون خوف من ردود الأفعال.					
					١٩	الحرص على معرفة التغذية الراجعة، بعد معالجته للصراع.					

المبدأ الخلقي الخامس: الشفافية الإدارية: يحرص مدير المدرسة أثناء إدارته للصراع على مكاشفة العاملين وإزالة الغموض واللبس، والانفتاح والوضوح معهم، ومعاملتهم بصدق وأمانة وإخلاص.

					٢٠	الوضوح في مواقفه أثناء إدارته للصراع (عدم الغموض).					
					٢١	الإفصاح عن المعايير التي يستند إليها في قراراته.					

					٢٢	تبرير القرارات التي يتخذها بحق أطراف الصراع.					
					٢٣	الإفصاح بأن تجاوزات أطراف الصراع تؤثر في تقارير تقييم أدائهم السنوية.					

المبدأ الخلقي السادس: المسؤولية الاجتماعية: تُعرّف المسؤولية الاجتماعية هنا؛ بأنها إحساس بالالتزام السلوكي تجاه المجتمع والموظفين والطلبة وعائلاتهم، والاستعداد لتحمل نتائج هذا السلوك، وهي من المبادئ الأخلاقية الهامة التي ينعكس أثر التزام مدير المدرسة بها على بناء جيل المستقبل.

الواقع الحالي					**رقم الفقرة**	**الفقرات**	**المأمول/ الأهمية**				
أوافق بشدة	**أوافق**	**أوافق إلى حد ما**	**لا أوافق**	**لا أوافق بشدة**			**أوافق بشدة**	**أوافق**	**أوافق إلى حد ما**	**لا أوافق**	**لا أوافق بشدة**
					٢٤	حماية أطراف الصراع من أي أذى قد يلحق بهم.					
					٢٥	مراعاة صالح أطراف الصراع.					
					٢٦	المسارعة في اتخاذ اللازم بشأن الصراع فور حدوثه من غير تأخير.					
					٢٧	مراعاة الصالح العام وتقديمه على المصالح الخاصة بأطراف الصراع.					
					٢٨	الحزم في إنفاذ القرارات المُتّخذة في إدارة الصراع.					
					٢٩	التراجع عن القرارات في حال ثبوت عدم ملاءميّتها.					
					٣٠	الحفاظ على تماسك النسيج المجتمعي.					
					٣١	تحقيق أكبر قدر من التناغم والانسجام بين أطراف الصراع (تقريب وجهات النظر).					

المبدأ الخلقي السابع: احترام الآخرين: الاحترام هو حسن المعاملة وتقدير المشاعر، ويُعدّ احترام الآخرين وإنسانيتهم من أوجب القيم الأخلاقية الراقية والأساليب الحضارية التي يجب على المدير التحلّي بها، لتُمكِّنه من كسب الاحترام المتبادل، ومحبة الآخرين له والتأثير فيهم.

					٣٢	مراعاة هامش خصوصيات أطراف الصراع.					
					٣٣	احترام آراء أطراف الصراع وإن خالفت رأيه.					
					٣٤	عدم ازدراء أيٍّ من آراء أطراف الصراع.					
					٣٥	الإصغاء إلى شروحات أطراف الصراع.					
					٣٦	المحافظة على مُناخ الزمالة (بينه وبين العاملين، وبين العاملين أنفسهم).					
					٣٧	كتمان أسرار أطراف الصراع، بعيدا عن أي تشهير.					

المبدأ الخلقي الثامن: استثمار مواقف الصراع للتعلم: يحرص مدير المدرسة الإيجابي على الاستفادة من المشاكل التي تحدث في المدرسة، واعتبارها فرصا لإثراء خبرات العاملين، وبلورة سلوكياتهم .											
					٣٨	توظيف حالات الصراع كمواقف تعلّميّة، للبناء عليها مستقبلا.					
					٣٩	بناء قاعدة معلومات لحالات الصراع للرجوع إليها عند الحاجة.					
					٤٠	إشاعة مُناخ من الحوار التفاعلي بين أطراف الصراع.					
					٤١	التركيز أثناء إدارة الصراع على تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى أطراف الصراع.					

٢. مجموعة من الأخلاق تتعلق بأطراف الصراع:

تحتاج أطراف الصراع إلى مدونة أخلاق تضبط سلوكياتهم وترتقي بها، وتساعد على تحقيق إدارة للصراع بكفاءة وفاعلية، ومن أهم هذه الأخلاق:

الواقع الحالي					**رقم الفقرة**	**الفقرات**	**المأمول/ الأهمية**				
أوافق بشدة	**أوافق**	**أوافق إلى حد ما**	**لا أوافق**	**لا أوافق بشدة**			**أوافق بشدة**	**أوافق**	**أوافق إلى حد ما**	**لا أوافق**	**لا أوافق بشدة**
					٤٢	التمتع بقدر من الرقابة الذاتية تُحجّم من التمادي بحق الآخرين.					
					٤٣	تجنب التحايل من أجل تحقيق مصالح شخصية (كالانتصار على الأطراف الأخرى).					
					٤٤	تجنب إلحاق الأذى ـ بشقّيه النفسي والجسدي ـ بالأطراف الأخرى.					
					٤٥	الامتثال للبعد القانوني (قوانين، نظم، تعليمات) النّاظم للصراع.					
					٤٦	تقدير وجهات نظر أطراف الصراع.					
					٤٧	الوضوح (عدم التلون) في مواقفه.					
					٤٨	تغليب الصالح العام على المصالح الشخصية.					
					٤٩	المحافظة على سرية المعلومات التي يتحصل عليها.					

٣. إجراءات احترازية تتعلق بالمدير للتعامل مع الصراع أخلاقيا:

يستلزم على المدير الفطن تعرف امتداد شبكة علاقات الصراع، والسعي إلى معالجة أسبابه من جذورها، من أجل ضبطه والتعامل معه، والتخفيف من حدّته وآثاره، وذلك باتباع سلسلة من الإجراءات الاحترازية **التي ينبغي عليه القيام بها قبل وقوع الصراع.**

الواقع الحالي					رقم الفقرة	الفقرات	المأمول/ الأهمية				
أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة			أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
					٥٠	إيجابية التعامل مع الموظف الجديد (متابعته عن قرب).					
					٥١	التعاون مع الموظفين في إنجاز أعمالهم.					
					٥٢	التواصل الفاعل مع الموظفين لتحسس مشاكلهم.					
					٥٣	تعزيز بُعد العقْلنة لدى الموظفين. (دور العقلية الواعية)					
					٥٤	تعزيز البُعد القيمي كمتغير في الرقابة الذاتية لدى الموظفين.(تعميق الرقابة الذاتية لديهم)					
					٥٥	تعميق روح الزمالة بين الموظفين.					
					٥٦	ربط الموظفين بأهداف قيّمة.					
					٥٧	السعي لتحقيق الرضا الوظيفي لجميع الموظفين.					
					٥٨	إفساح المجال للموظفين للمناقشة وفق أصول الحوار البناء.					
					٥٩	توزيع الأدوار الوظيفية بشكل عادل.					
					٦٠	مأسسة الأخلاق النبيلة في المدرسة من خلال توفير مدونة أخلاقية عملية معلنة.					
					٦١	توفير بيئة محفزة شاملة لمستلزمات العملية التعليمية.					
					٦٢	إشراك العاملين بفاعلية في المسؤوليات من خلال وضع الخطط والأهداف وكافة الأعمال المتعلقة بالعملية التعليمية.					
					٦٣	استخدام سياسة الباب المفتوح لاستقبال المراجعين.(عاملين وطلبة وأولياء أمور)					
					٦٤	المراجعة المستمرة - بالتنسيق مع الإدارات العليا - للتشريعات التربوية، بما يتوافق مع متطلبات الواقع.					
					٦٥	توفير شبكة تواصل فعالة بين الإدارة والعاملين.					
					٦٦	التوفيق بين قيم المنظمة التربوية وقيم الأفراد العاملين فيها.					
					٦٧	توفير بُعد القدوة لكل من يتعامل معه، تشمل جميع سلوكياته.					

ملحق رقم (٤)

كتاب رئاسة الجامعة إلى وزارة التربية والتعليم بخصوص تسهيل مهمة الباحث



رئاســـــة الجامعــــــــة
University Administration

الرقـــم: 1 /2015/ 1227
الرقم الآلي: 850228
الموافـــق: 2015/4/12م

معالي وزير التربية والتعليم الأكرم

الموضوع:- تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

فأرجو إعلامكم بأن الطالب " رامي أحمد عبدالرحمن أبو صاع" من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية، يقوم بإعداد أطروحة دكتوراه بعنوان:

" تطوير مدونة أخلاقية لإدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء" .

ويحتاج إلى تطبيق أداة دراسته على مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء.

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالب المذكور لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على أطروحته هو الأستاذ الدكتور" أنمار الكيلاني".

شاكرين لكم اهتمامكم بالجامعة الأردنية وتعاونكم معها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...

/رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور موسى اللوزي

أ.ص

هاتف: ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) فرعي: ٢١١٢٠ فاكس: ٥٣٥٥٥١١ (٦-٩٦٢) فرعي- ٢١٠٣٥ عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel.: (962-6) 5355000 Ext.: 21120 Fax: (962-6) 5355511 Ext: 21035 AMMAN 11942 JORDAN
E-mail: admin@ju.edu.jo

ملحق رقم (٥)

كتاب وزارة التربية والتعليم إلى مديريات التربية في محافظة الزرقاء بخصوص تسهيل مهمة الباحث





الرقم: ١٠/ ١١/ ١٨٤٥١
التاريخ: ٢ جمادى الثاني ١٤٣٦
الموافق: ٢٠١٥/٠٤/١

السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى
السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية
السيد مدير التربية والتعليم للواء الرصيفة

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم أن الطالب رامي أحمد عبد الرحمن أبو صناع يقوم بإجراء دراسة عنوانها "تطوير مدونة أخلاقية لإدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه تخصص الإدارة التربوية في الجامعة الأردنية، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من مديري ومعلمي المدارس الثانوية التابعة لمديريتكم.

راجياً تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له، على أن يتم مطابقة الاستبانة المطبقة مع الاستبانة المرفقة.

واقبلوا الاحترام

/وزير التربية والتعليم

نسخة/ لمدير إدارة الامتحانات والبحث التربوي
نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي بالوكالة
نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي
نسخة/ الملف ١٠/٣
المرفقات: (٧) صفحات

ملحق رقم (٦)

كتاب مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى إلى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية بخصوص تسهيل مهمة الباحث

وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الاولى

الرقم: ز ١٢/٧/٩/
التاريخ: ٢٠١٥/٤/١٦
الموافق:

مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الطالب رامي احمد عبد الرحمن أبو صاع بإجراء دراسة عنوانها "تطوير مدونة أخلاقية لإدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه تخصص الإدارة التربوية في الجامعة الأردنية، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانه على مدير المدرسة وعينة من المعلمين في مدرستك.

أرجو تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له، على أن يتم مطابقة الاستبانة المطبقة مع الاستبانة المرفقة.

واقبلوا فائق الاحترام

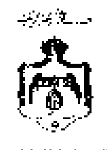
/ مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون التعليمية والفنية
يوسف حسين الجعدابية

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة / ر.ق الإشراف والإسناد التربوي
نسخة / الديوان

ملحق رقم (٧)

كتاب مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية إلى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية بخصوص تسهيل مهمة الباحث



وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية



الرقم ز ١/٧/٢ ...
التاريخ ...
الموافق ...

مديري و مديرات المدارس الثانوية المحترمين

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ٣/١٠/١٨٤٥١ تاريخ ٢٠١٥/٤/١٤ يقوم الطالب **رامي أحمد عبد الرحمن أبو صايع** بإجراء دراسة عنوانها " تطوير مدونة أخلاقية لإدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الادارة التربوية /الجامعة الأردنية ويحتاج ذلك الى تطبيق استبانه على عينة من مديري ومعلمي المدارس

راجياً تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

خليل ... الدسيلي

نسخة لمدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة / رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي
نسخة / الديوان

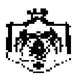
ملحق رقم (٨)

كتاب مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة إلى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية بخصوص تسهيل مهمة الباحث



بسم الله الرحمن الرحيم





وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة

الرقم ت ر/٧/١٣/ ٣٤٩٧
التاريخ [illegible] / ٦ / ١٤٣٦هـ
الموافق [illegible] / [illegible] / ٢٠١٥م

مديرو ومديرات المدارس الحكومية الثانوية

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ....

إشـــارة إلى كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم : ٣/١٠/ ١٨٤٥١ تاريـــخ ١٤/٠٤/٢٠١٥م يقوم الطالب : رامي أحمد عبد الرحمن أبو صناع بإجـــراء دراســــة عنوانهـــا : (" تطـــوير مـــدونة أخلاقية لإدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء ") ، وذلك استكمالا لمتطلبات الحـصول علـــى درجـــة الدكتوراة تخصص الإدارة التربوية في الجامعة الأردنية ، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينـــة مـــن مـــديري والمعلمين في مدارسكم. يرجـــى تســـهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المســـاعدة الممكنة له .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

الدكتور سعيد محمد الرقيب

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية
[illegible] في الإشراف والإرشاد التربوي (مع المرفقات)
نسخة / الرقابة الداخلية
نسخة / الديوان
م.ش ٤/١٤

DEVELOPING CODE OF ETHICS FOR MANAGING CONFLICT TO THE SECONDARY PUBLIC SCHOOLS IN ZARQA GOVERNORATE

By

Rami Ahmad Abusaa'

Supervisor

Dr. Anmar Mustafa Al-Kaylani, Prof.

ABSTRACT

This study aimed at developing code of ethics for managing conflict to the secondary public schools in Zarqa Governorate. The study population consisted of principals and teachers of secondary public schools in Zarqa Governorate, male and female, who are on top of their work for the academic year 2014\2015, totaling (2076). The sample consisted of (431) principals and teachers. The researcher developed a questionnaire as a tool to measuer the degree of status quo and the importance of practicing ethics for managing conflict by principals and employees. Means, standard deviations and Pearson correlation coefficient were used to manipulate data statistically.

The questions of the study were:

1. What is the status quo of ethical practices in the conflict management from the point of view of both principals and teachers in public secondary schools in Zarqa Governorate?
2. What is the importance of ethical practices in the conflict management from the point of view of both principals and teachers in public secondary schools in Zarqa Governorate?
3. Is there a statistically significant differences at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) between principals practices status quo of conflict management ethics in public

secondary schools in Zarqa Governorate, and the importance of this practice, due to the type of work and sex?

4. What is the appropriate code of ethics for managing conflict to the secondary public schools in Zarqa Governorate, based on the differences (need) between principals practices reality of conflict management ethics, and the importance of this practice?
5. What is the factorial validity of the developed code of ethics?

The finding showed that: (1) There is a great need for a code of ethics for managing conflict in the secondary public schools in Zarqa Governorate. (2) There were significant differences for the degrees of estimations between respondents, which are attributed to the variable of sex, for the interest of males. Accordingly, a code of ethics for managing conflict in the secondary public schools in Zarqa Governorate, was developed, it consisted of (67) ethical items distributed on three main dimensions, one of them included eight ethical principles. Based on the findings, related recommendations were suggested, most notably, that the Ministry of Education in Jordan would adopt the developed code of ethics.